Yıl:17 Sayı:52/Eylül 2009
3 Aylık Ekonomi ve Düşünce Dergisi
www.ekocerceve.com
ISSN-1303-7501



ÇERÇEVE

MÜSTAKİL SANAYİCİ ve İŞADAMLARI DERNEĞİ



"+Değer Üreten Kazanır"



Tasarım Ar-Ge İnovasyon

İçindekiler

ISSN-1303-7501

MÜSİAD

ÇERÇEVE

MÜSTAKİL SANAYİCİ ve İŞADAMLARI DERNEĞİ

Yıl: 17 Sayı: 52 Eylül 2009

MÜSİAD Adına Sahibi
Ömer Cihad VARDAN
Genel Yayın Yönetmeni
Mehmet DEVELİOĞLU
Sorumlu Yazı İşleri Müdürü
Hüseyin KAHRAMAN
Yayın Kurulu
Kemal YAMANKARADENİZ
Yrd. Doç. Dr. Kahraman ARSLAN
Dr. Nihat ALAYOĞLU
Dr. Hüseyin ÇIRPAN
Dr. Hüseyin ARSLAN
Mustafa ERDEM
Haluk İMAMOĞLU
Kemal ÇİFTÇİ
Ekrem ŞAHİN
Oğuz ÖZCAN
Hüseyin ÖZTÜRK
M. Furkan GÜMÜŞ
İsmail ŞEN
Şefik MEMİŞ
Mahmut ÖZGÜN
Selçuk MUTLU
Faruk YAZAR
Hakan KURT
Mustafa ÖZEY
Mehmet BULAYIR
Mehmet Burhan GENÇ
İbrahim Etem DEVECİ
Aslan ÖZDEMİR
Ünal TANIK
Fikri TÜRKEL
Danışma Kurulu
Dr. Melike GÜNYÜZ
İsrafil KURALAY
Melikşah UTKU
Erhan ERKEN
Hayati BAYRAK
Nurullah ÖZTÜRK
Grafik Tasarım
Sarnıç İletişim
Tel: 0212 216 85 15
www.sarnic.com.tr
Baskı
Ebru Matbaacılık Bas. Yay. San. Tic. A.S.
Organize Sanayi Bölgesi Atatürk Cd. No:135 İkitelli / İST.
Tel: +90 212 671 93 70
Yayın Türü
3 Aylık, Yerel, Süreli Yayın
Genel Merkez
Sütlüce Mah. İmrahor Cad. No: 28 Beyoğlu / İstanbul
Tel: 0 212 222 04 06 Fax: 0 212 210 50 82

ŞUBELER

Adana
TEL : 0-322 352 95 12-13
FAKS : 0-322 352 92 91
Aksaray
TEL : 0-382 212 36 33
FAKS : 0-382 212 36 55
Ankara
TEL : 0-312-212 22 02
FAKS : 0-312 215 15 95
Antalya
TEL : 0-242 244 06 38
FAKS : 0-242 244 06 39
Balıkesir
TEL : 0-266 249 15 48
FAKS : 0-266 245 38 02
Bandırma
TEL : 0-266 714 59 33
FAKS : 0-266 714 05 96
Bursa
TEL : 0-224 256 54 43-44
FAKS : 0-224 256 54 45
Denizli
TEL : 0-258 263 21 21
FAKS : 0-258 263 50 00
Diyarbakır
TEL : 0-412 223 91 29
FAKS : 0-412 224 29 28
Elazığ
TEL : 0-424 238 81 66
FAKS : 0-424 238 87 30
Erzurum
TEL : 0-442 213 12 65
FAKS : 0-442 213 12 66
Eskişehir
TEL : 0-222 220 86 80
FAKS : 0-222 220 88 56
Gaziantep
TEL : 0-342 215 07 77-78
FAKS : 0-342 215 07 79
Gebze
TEL : 0-262 646 32 72
FAKS : 0-262 646 32 73
Hatay
TEL : 0-326 612 06 86
FAKS : 0-326 612 06 96
İnegöl
TEL : 0-224 713 23 80
FAKS : 0-224 713 76 02
İzmir
TEL : 0-232 489 08 00
FAKS : 0-232 489 15 36
Kayseri
TEL : 0-352 320 75 45
FAKS : 0-352 330 01 61
Kdz.Ereğli
TEL : 0-372 323 73 73
FAKS : 0-372 323 98 00
Kocaeli
TEL : 0-262 324 99 02-03
FAKS : 0-262 324 99 04
Konya
TEL : 0-332 320 65 00
FAKS : 0-332 320 87 00
Kahramanmaraş
TEL : 0-344 224 10 11
FAKS : 0-344 224 10 11
Malatya
TEL : 0-422 324 13 31
FAKS : 0-422 323 75 91
Mardin
TEL : 0-482 212 67 32
FAKS : 0-482 212 67 32
Mersin
TEL : 0-324 328 87 22-23
FAKS : 0-324 328 70 93
Rize
TEL : 0-464 213 12 80
FAKS : 0-464 213 15 80
Sakarya
TEL : 0-264 279 85 37
FAKS : 0-264 273 86 39
Samsun
TEL : 0-362 233 41 41
FAKS : 0-362 230 47 18
Şanlıurfa
TEL : 0-414 313 57 45
FAKS : 0-414 315 64 49
Trabzon
TEL : 0-462 322 16 10-11
FAKS : 0-462 322 16 12

Çerçeve Dergisi'nde yayımlanan yazılardaki görüşler yazarlarına aittir. MÜSİAD'ı bağlamaz. Çerçeve Dergisi'nden kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

06 Teknolojik Açıdan Gelişmiş Bir Türkiye İçin: Tasarım Ar-Ge ve İnovasyon
Nihat Ergün
T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanı

12 Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'nın Tasarım, Ar-Ge ve Yenilik Alanlarındaki Çalışmaları
Kemal Madenoğlu
Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarı

20 Tasarım, Ar-Ge, İnovasyon ve KOSGEB Destekleri
Mustafa Kaplan
KOSGEB Başkanı

28 TÜBİTAK Ar-Ge ve Yenilik
Prof. Dr. Nüket Yetiş
TÜBİTAK Başkanı

36 Üniversitelerin Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon Alanlarındaki Rolleri
Prof. Dr. Muhammed Şahin
İstanbul Teknik Üniversitesi Rektörü

42 Üniversite - Sanayi İşbirliği Sürecinde Ar-Ge ve İnovasyon
Prof. Dr. İsmail Yüksek
Yıldız Teknik Üniversitesi Rektörü

46 Ar-Ge, İnovasyon ve Üniversiteler
Prof. Dr. Mehmet Mahramanlıoğlu
İstanbul Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi

52 Türkiye İnovasyonun Neresinde?
Prof. Dr. Osman Çakmak
Yalova Üniversitesi

58 Bugünkü Hayal, Yarınki Hakikat
Şefik Memiş
MÜSİAD Araştırmalar ve Yayın Komisyonu Üyesi

62 Rekabet ve Kalkınma için İnovasyon
Şirin Elçi
Technopolis Group Türkiye Direktörü

70 Vizyondan Misyona Örgütsel Gelecek Tasarımı
Doç. Dr. M. Akif Özer
Gazi Ün. İİBF Kamu Yönetimi Böl. Öğretim Üyesi

86 Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon İçin Nasıl ve Nereden Başlanmalı?
Prof. Dr. C. Ruhi Kaykayoğlu
Technoinvent A.Ş., Yönetim Kurulu Başkanı ve Global Education, CEO

92 Türkler ve Yenilik
Doç. Dr. Erol Göka
T.C. S.B. Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi 1. Psikiyatri Kliniği Şefi

98 Türkiye İhracatı Açısından Turquality® Projesi
Ziya Altunyaldız
T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracat Genel Müdürü

104 Parmak İzinden Yüz Tanıma
Prof. Dr. Şeref Sağıroğlu
Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi
Bilgisayar Mühendisliği Bölümü Bölüm Başkanı

110 İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi
Dr. Hüseyin Çırpan / Aykut Şen
Eflatun Eğitim ve Danışmanlık

118 Yenileşim Ortamının Sağlanması, Teknoloji ve Yeni Ürün Geliştirme
Elif Baktır
Teknolojik ve Kurumsal İşbirliği Merkezi

124 Kim Korkar Telefon Faturasından, Telefon Ustaları Varken!
Şefik Memiş
MÜSİAD Araştırmalar ve Yayın Komisyonu Üyesi

128 Değişimin Kilometre Taşları: Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon
Yrd.Doç.Dr.Kahraman Arslan
İstanbul Ticaret Üniversitesi Öğretim Üyesi

134 Japonya Tecrübeleri Işığında Kaizen
Dr. İsmail Altuncu
Kaizen Uzmanı

138 Endüstriyel Tasarım, Tescil ve Tescil Süreçleri
Kemal Yamankaradeniz
Destek Patent A.Ş.

146 Kızı Ne Mühendisler İstedi; İyi ki Pazarlamacıya Vermişiz!
Güven Borça
Marka Danışmanı

152 Bir Rekabet Stratejisi Olarak Yenilik
Mahmut Özgün (MBA)
MÜSİAD Araştırmalar ve Yayın Yöneticisi

160 Turquality® Bir Strateji mi? Yoksa Stratejik Başarıya Ulaştıracak Bir Politika mıdır?
Salim Çam (MBA, MSc)
ProGroup Uluslararası Danışmanlık / Genel Müdürü

162 İnovasyon Kültürü Üzerine
Rüştü Gümüş
Acar Patent A.Ş.

168 Marka Değeri; Başarının En Önemli Göstergesi
Muhterem İlgüner
BRANDASSIST / Kurucu Ortak ve Genel Müdür

176 1950 Senesi'nde İstanbul'un Manzarası
Şefik Memiş
MÜSİAD Araştırmalar ve Yayın Komisyonu Üyesi

178 İşletmelerde Yenilik ve Yönetimi
İsmail Ünver
Selçuk Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi

184 Yeni Teşvik Paketi ve Tasarım, Ar-Ge, İnovasyon
Bedrettin Kutlu
Yatırım Teşvik Müşaviri

196 Yeni Teşvik Paketi ve Destekler
Ömer Ünal
AYC Danışmanlık Ltd. Şti.

206 Bilgiyi Paraya Dönüştürenler: Mucit Müteşebbisler
İsmail Şen
MÜSİAD Araştırmalar ve Yayın Komisyonu Üyesi

212 Ekonomi(de)'yi Teşvik-Tekstil Bulmacası
Ayhan Doğruyol
MÜSİAD Denizli Şube Başkanı

214 Laodikeai'dan Denizli'ye
İbrahim Uzunoğlu
Egem Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı



Eski Köye Yeni Adet Getirdik!

"Eski köye yeni adet getirme!", "Başımıza icat çıkarma!" gibi sözler Türkçemizin demirbaşları. O halde İnovasyon toplumuna geçmemiz, kültürel değişimle birlikte olmak zorunda. Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon bilincinin gelişmesi aile içerisinde başlayan ve yaşam boyu devam eden bir süreçtir. Yenilikçi bir toplum içinde; düşünen, sorgulayan, yargılayan genç nesillere; genç nesillerle birlikte kendilerini hayat boyu değişime yanıt verecek biçimde güncelleme azmi içinde olan yetişkin yaştaki yeteneklere gerek duyulmaktadır.

Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon kavramları sıklıkla biri diğeri yerine kullanılabilmektedir. Gerçekte ise bunların hepsi iç içedir ve bir bütünlük arz ederler. Salt inovasyonu esas alan yaklaşımlar tasarımı geri plana itmekte ve tasarım bir yan unsur ya da bitmiş bir ürüne yan estetik veya ticari süslemeler yapmaya indirgenmektedir. Oysa tasarım, planlamadan başlayarak inovasyon, ar-ge ve teknoloji süreçlerini önceleyen ve hepsiyle iç içe bir konuma sahiptir. Ekonomik, sosyal, kültürel yaşamın temel koşullarından en önemlisi, üretim süreçlerindeki belirli niteliklerin bir bütün olarak kurgulanmasıdır. Bu bütünlük; planlama, eğitim, tasarım, Ar-Ge, teknoloji ve inovasyon unsurlarından oluşur. Bu unsurlar, hizmetler alanı ve bir ürünün tasarımından üretim sürecindeki somut şekillenişine, nihai ürün ve kullanımıyla somutlanan nitelik ve bu niteliği yansıtan kaliteye dek uzatılabilecek bir süreci kapsar.

Çağımızda bilginin teknolojiye, teknolojinin ürüne dönüşmesi bilgi toplumu paradigmasını doğurmuştur. Ancak ürün geliştirme tek başına başarıyı getirmez. Firmaların rekabette üstünlük sağlayabilmeleri, tasarım, ar-ge ve inovasyonla mümkündür. Bilgi toplumunu ve inovasyonu var eden en önemli unsur ise insan kaynağıdır. İnsan kaynakları açısından bakıldığında bu bilincinin toplumsal boyutta yaygınlaşması ve tasarım, ar-ge ve inovasyon yeteneğinin geliştirilmesinin çok önemli olduğu görülür.

Ülkelerin performansı, tasarım, Ar-Ge ve inovasyonu destekleyen ve teşvik eden bir ortamın varlığı ve altyapı olanaklarının niteliğiyle doğrudan ilişkilidir. Bu ortam ve altyapı, ülkedeki işletmelerin tasarım, Ar-Ge ve inovasyona yönlenmesine, üniversitelerde ve araştırma merkezlerinde yürütülen araştırmaların sonuçlarının ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesine, tasarım, Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerini yürütecek yabancı yatırımın ülkeye çekilmesine olanak sağlayacak nitelikte olmalıdır.

Bir ülkenin sürdürülebilir ekonomik büyümeyi yakalaması; işsizlik ve bölgesel farklılıklar başta olmak üzere toplumsal sorunlarını çözebilmesi ve yaşam kalitesini yükseltebilmesi, ar-ge ve inovasyon performansını artırmasına bağlıdır. Ar-Ge ve İnovasyona dayalı kalkınma ve büyümede öncelikle ele alınması gereken konu, ilgili tüm kesimlerde (toplum, işletmeler, devlet, eğitim ve araştırma kuruluşları, kamu kurumları, vb.) inovasyonun ne olduğu ve önemi konusunda farkındalığın oluşturulması, inovasyon kültür ve talebinin yaratılmasıdır.

Ülkemizin Ar-Ge ve İnovasyona dayalı kalkınması ve büyümesinde öncelikle üzerinde durulması gereken konu farkındalık bilincinin oluşturulmasıdır. Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon konularında farkındalık, toplum başta olmak üzere, ulusal inovasyon sisteminin tüm aktörlerini kapsayacak şekilde farklı düzeylerde ele alınmalıdır. Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon farkındalığı; tüm kesimlerde değişime ve farklılığa açıklığı, işbirliğini, fikir ürünlerine saygıyı, risk almayı, başarıyı ödüllendirirken başarısızlığı hoş görmeyi destekleyen kültürün varlığını gerektirir.

İktisadi kalkınma ve büyümede asıl rol işletmelere düştüğü için işletmeleri Tasarım, Ar-Ge ve inovasyon yapmaya özendiren ve teşvik eden; ulusal ve uluslararası düzeyde bilgi ve teknoloji akışını mümkün kılan ve kolaylaştıran; Tasarım, Ar-Ge ve inovasyona dayalı yeni işletmelerin kurulması, istihdam olanakları sağlayan bir ortamın ve altyapının varlığı büyük önem taşımaktadır.

Çerçeve dergimizin bu sayısında Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon konusunda farkındalığın oluşturulabilmesi için ilgili kesimlerden temsilcilerin bakış açılarını farklı perspektiflerden sizlerin bilgisine sunmaya çalıştık. Dergimizin hazırlanmasında emeği geçen başta Araştırmalar ve Yayın komisyonunun kıymetli üyelerine, çalışmalarıyla dergimizin bu sayısında emeği geçen çok değerli hocalarımıza ve iş dünyasının başarılı temsilcilerine teşekkür eder, bu vesileyle dergimizin siz değerli üyelerimize ulaşmasında katkısı olan herkese en derin saygı ve sevgilerimi sunar, Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon konulu 52. sayımızın ülke ve milletimize fayda getirmesini temenni ederim.

Mehmet Develioğlu
Araştırmalar ve Yayın Komisyonu Başkanı



Ömer Cihad Vardan
MÜSİAD Genel Başkanı

Köklü Dönüşüm İçin Tasarım, Ar-Ge, İnovasyon

"Türkiye'nin küresel düzeyde en önemli rakipleri arasında yer alan G. Kore, Malezya, Endonezya, Brezilya, G. Afrika, Singapur, Tayland, Tayvan gibi ülkelerin tasarım, ar-ge ve inovasyona verdikleri önemin, yaptıkları ar-ge harcamalarının büyüklüğünün, ortaya koydukları strateji, politika ve programların etkinliğinin her geçen gün arttığını görüyoruz."

2009 Türkiye Ekonomisi Raporumuzda, ülkemizdeki işletmelerinin içinde bulunduğu durumu özetlemek için dünyaya tedarikçi bir üretim zinciriyle entegre olduğumuzu ve bu tarz bir eklemlenmenin reel sektörü kırılganlaştırdığını, dolayısıyla çalkantılardan daha kolay etkilenir hale geldiğini belirtmiştik. Bu kırılganlığın giderilmesi için ise beş alanda büyük bir dönüşüme ihtiyaç duyduğumuzu vurgulamıştık.

Bunlardan birincisi, üretimin yüksek katma değerli ürünlere kaydırılmasını içeren nitelikli bir sanayi dönüşümü idi. İkincisi, fasonik üretim tarzından markalaşmaya geçiş; üçüncüsü üretim ile pazarlamanın birleştirilmesi ve dördüncüsü, işgücünün diğer bir anlatımla insan kaynağının dönüştürülmesi idi. Beşinci dönüşüm ise, Türkiye'nin bir tüketim ve borçlanma ülkesi olmaktan çıkarak, tasarruflarını arttırması gereği idi.

Ekonomik dönüşümümüzü sağlayacak bu alanların ilk dördü bize doğrudan tasarım, Ar-Ge ve inovasyon sahalarında yapacağımız atılımların ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Verimlilik ve büyümenin esas kaynağının bilgi olduğu gerçeğinden hareketle, bu sahalarda yeni yeni gerçekleştirmeye başladığımız atılımların derinleşmesi, yakın zamanın "en parlak" ülkesi olmamız yolunda emin adımlarla ilerlememizi sağlayacaktır.

Tam da bu nedenle asarım, Ar-Ge ve inovasyona dönük atılımların ülke gündeminin en üst sıralarında yer alması gerektiğine inanıyoruz. Zira, son dönemlerde bizi en çok sıkıntıya düşüren işletmelerimizin rekabet edebilirliği ve istihdam meseleleri açısından da araştırma ve teknolojik ilerleme, eşi bulunmaz bir çözüm olarak karşımızda durmaktadır.

Türkiye'nin küresel düzeyde en önemli rakipleri arasında yer alan G. Kore, Malezya, Endonezya, Brezilya, G. Afrika, Singapur, Tayland, Tayvan gibi ülkelerin tasarım, Ar-Ge ve inovasyona verdikleri önemin, yaptıkları Ar-Ge harcamalarının büyüklüğünün, ortaya koydukları strateji, politika ve programların etkinliğinin her geçen gün arttığını görüyoruz. Şüphesiz ki, ekonomiler dünyaya daha fazla entegre olmaya başladıkça, bu ülkelerle girişeceğimiz rekabet her zamankinden daha fazla olacaktır.

Çin, artık büyük bir Ar-Ge platformu haline dönüşmüş durumdadır. Çin'de çok uluslu şirketlerin faaliyet yürüttüğü 1000'e yakın araştırma-geliştirme merkezi bulunmaktadır. Ülkenin sahip olduğu düşük maliyetli imalat kabiliyeti, dünyanın en büyük bütçeli Ar-Ge yatırımları için önemli bir cazibe faktörüdür. Örneğin, bir çokuluslu şirket için ABD'de elektronik çip geliştirme uzmanının yıllık maliyeti 350 bin dolar iken, Çin'de ve diğer Asya ülkelerinde bu maliyet 25-65 bin dolar arasındadır.

Ayrıca, Çin'in yeni kalkınma modeli inovasyona odaklanmış, işletme merkezli ulusal bir inovasyon sistemi teşkil edilmiş ve bu sistem yönetişim esasına dayandırılmış, daha da önemlisi, sistemin kurgusu sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulmuştur.

Çin'in yanı sıra Ar-Ge yatırımlarında ABD, Japonya gibi devlerle yarışır hale gelen diğer bir ülke Hindistan'dır. Bu ülke, şu anda dünyanın biyo-tarım, otomotiv, bilişim teknolojileri ve yazılım, bilişim teknolojilerine dayalı hizmet sektörleri açısından en önemli oyuncularından biri haline gelmiştir. Hindistan'ın düşük maliyetli fikri mülkiyet sistemi, büyük çaplı Ar-Ge yatırımlarını cezbetmektedir.

Çin ve Hindistan gibi ülkelerin tasarım, Ar-Ge ve inovasyon üssü haline dönüşmelerini sağlayan faktörlerden bir diğeri ise eğitim sisteminin kurgusudur. Örneğin her iki ülke de, Batılı muadillerine göre çok daha fazla mühendis ve teknik uzman yetiştirmektedir. Çin'de yılda ortalama 300.000 mühendis mezun olurken, Hindistan'da yılda ortalama 150.000 mühendis mezun olmaktadır.

Görüldüğü üzere, araştırma ve teknolojik yenilenme için planlı olarak elverişli bir altyapı meydana getirmek, eğitim politikalarını bu ihtiyaca göre belirlemek, bütçe revizyonlarını yapmak ve vergi teşvikleri sağlamak küresel rekabet için artık bir zorunluluk haline gelmiştir.

Bu noktada, ülkemiz "bilgi üçgeni" olarak adlandırabileceğimiz "eğitim, araştırma ve inovasyon" sistemlerinde dünyadaki söz konusu devinimi yakalamalıdır. Bireysel araştırmacılar, araştırmalara mali destek sağlayan kuruluşlar, üniversiteler, araştırma enstitüleri, KOBİ'ler ve çok uluslu şirketler planlı ve koordineli işleyen mekanizmalar ile desteklenmeli ve teşvik edilmelidir. Tasarım, Ar-Ge ve inovasyona ayırdığımız mali kaynaklar arttırılırken, küresel aktörlerin Ar-Ge yatırımlarını Türkiye'ye çekme stratejisi de oyunun parçası olmaya devam etmelidir.

Şu bir gerçek ki, yeni teknolojiler ve know-how, ticaretimiz ve sanayimiz için yeni fırsatlar doğuracaktır. İşletmelerimizin yeni teknolojileri daha hızlı uygulamaya başlamaları, idari ve örgütsel yapılarında yeni teknikleri kullanmaları, üretim kapasitelerinin etkinliği arttırmak için büyük fırsatlar sunacaktır. Bugün için, işletmelerimizin yeni teknolojilere sadece adapte olmaları yetmemektedir. Organizasyonel yapının araştırma-geliştirmeye ve inovasyona açık olarak kurgulanması da oldukça önemlidir. Kurguyu tamamlamak bazen tek başına yeterli olmayabilir. Bunun yanında, inovasyonu nasıl yöneteceğinizi bilmek de atılan adımların sürdürülebilirliği açısından gerekli olacaktır.

Unutulmamalıdır ki, Ar-Ge ve teknolojik ilerleme, son derece karmaşık, birçok aktörün işbirliğini gerektiren ve oldukça maliyetli bir konudur. Ayrıca, teknolojinin sunduğu değerin tamamının ortaya çıkarılması için "critical mass" (kritik kütle) düzeyine de ulaşılması gerekmektedir. Zira, modern zamanlar öncesinde de teknolojik ilerlemeler kaydediliyordu. Fakat bu ilerlemeler hiçbir zaman bugün olduğu kadar kümülatif büyümenin kilit gücü haline gelmemişti. Son tahlilde, daha ucuza daha gelişmiş teknoloji için bu üç şart göz önünde bulundurulmalıdır.

O halde özellikle küçük ve orta boy işletmelerimiz bu noktada neler yapabilirler, aşağıda kısaca sıralamakta fayda görüyorum:

- Yeni teşvik sisteminden azami derecede faydalanılmalı,
- Sanayi Bakanlığı'nın, Sanayi Tezleri (SAN-TEZ) Programı, Teknogirişim Sermaye Desteği gibi desteklerinden yararlanılmalı,
- KOSGEB'in küçük işletmelerin Ar-Ge projelerinin desteklenmesi, yeni ürün veya teknoloji geliştirmeye yönelik bir fikirlerin geliştirebilmeleri için finansman, teknik destek, mekan ve büro hizmetleri gibi imkanlar tanıyan Teknoloji Geliştirme Merkezleri'nden yararlanılmalı,
- TÜBİTAK'ın bizzat kendi bütçesinden karşıladığı Ar-Ge fonlarından ya da AB Çerçeve Programlarından sağlanan fonlardan ve ulusal / uluslararası patent tescillerine sunduğu teşviklerden yararlanılmalı,
- Üniversitelerin Ar-Ge projelerinde yer alınmalı ve işbirliği olanaklarının gözetilmeli,
- Uzman kişi ve kurumlardan danışmanlık almalı (özellikle Ar-Ge destek ve teşviklerinden azami derecede faydalanmak, teknolojik değişimi ve inovasyonu daha iyi yönetebilmek için),
- Müşterilerini ve tedarikçilerini ziyaret etmeli, onların taleplerini iyi araştırmalı,
- Yalnızca üretimde değil, pazarlama stratejilerinde de yenilik odaklı hareket etmeli,
- Sektörleri ile ilgili bilgi kaynaklarından azami seviyede yararlanmalı,
- Grup toplantıları gibi organizasyonlar vasıtasıyla kendi çalışanlarının fikirlerinden ve tecrübelerinden faydalanmalı,
- İşletme içi kalite uygulamalarına ağırlık vermeli
- Sektörleri ile ilgili ulusal ve uluslararası etkinliklere iştirak etmeli, sektördeki yenilikleri takip etmeli,
- Eğitim faaliyetleri aralıksız devam etmelidir.

Son olarak, bir önceki sayımız olan "Rekabet ve Kümelenme" ile bu sayımızın dosya konusu olan "Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon" arasındaki rabıtaya benzer olarak, gelecek sayımızda "Sanayi-Üniversite İşbirliği" konusunu ele alacağımızı belirtmek isterim. Bu vesileyle, dergimizin hazırlanmasına destek veren özel sektör, kamu ve üniversiteden uzmanlara katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunar, 52. sayımızın faydalı bir kaynak eser olmasını temenni ederim ■

"Yeni teknolojiler ve know-how, ticaretimiz ve sanayimiz için yeni fırsatlar doğuracaktır. İşletmelerimizin yeni teknolojileri daha hızlı uygulamaya başlamaları, idari ve örgütsel yapılarında yeni teknikleri kullanmaları, üretim kapasitelerinin etkinliği arttırmak için büyük fırsatlar sunacaktır."



Nihat Ergün
T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanı

Teknolojik Açıdan Gelişmiş Bir Türkiye İçin: Tasarım Ar-Ge ve İnovasyon

"Bugün, sahip oldukları bilimsel ve teknolojik bilgiyi entegre süreçler içinde ürüne ve toplumsal kalkınmaya dönüştürebilen ülkeler ile bunu başaramamış ülkeler arasındaki anlayış ve uygulama farkı, gelişmiş ve gelişmekte olan ülke tanımlamasında kullanılan önemli araçlardan biri olmuştur."

21. yüzyılda toplumların ekonomik kalkınmasını ve toplumsal refah düzeylerini belirleyen ve şekillendiren en önemli etken teknolojik gelişme ve bilimsel alanlardaki ilerlemelerdir. Bir ülkenin refah düzeyinin artması, uluslararası pazarlarda rekabet edebilen ve geleceğe güvenle bakabilen bir ülke konumuna gelebilmesi ancak Ar-Ge'ye dayalı teknoloji yoğun ürün ve üretim yöntemleri geliştirebilmesine, yani bilim ve teknoloji alanında gösterdiği başarıya bağlıdır. Bilim ve teknoloji, bir ülkenin uzun dönemli ekonomik ve toplumsal gelişmesinin en önemli unsurlarından biridir. Bilim ve teknoloji politikaları ise bu gelişimin, hızının ve yönünün belirlenmesinde kullanılan bir araçtır.

Dünyada ekonomik ve sosyal anlamda gelişmiş ülkelerin tümü uzun dönemli toplumsal, ekonomik ve siyasi hedefleri ile uyumlu bir bilim ve teknoloji vizyonu geliştirmişlerdir. Günümüzde teknoloji geliştirme, sanayileşme ve sanayileşirken de ileri teknolojiden yararlanarak yeni alanlar ve ürünler oluşturma yarışı her geçen gün daha ileri bir boyuta ulaşmaktadır. Bu yolla erişilen güç, milletler için dünya piyasalarında büyük bir rekabet alanını da beraberinde getirmektedir.

Gelişmiş ülkelerde ürün rekabeti, bilimsel ve teknolojik yetkinlik rekabetine dönüşmüş durumdadır. Dolayısıyla yoğunlaşmış bilgi ve beceriye sahip iş gücü, bilgi ve deneyim birikimi, Ar-Ge alt yapısı, modern haberleşme ağı, bilişim teknolojilerinin etkin kullanımı, verimlilik, kaliteden ödün vermemek ve ürün yelpazesinde zenginlik gibi kriterler rekabet gücünü belirleyen en önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bugün, sahip oldukları bilimsel ve teknolojik bilgiyi entegre süreçler içinde ürüne ve toplumsal kalkınmaya dönüştürebilen ülkeler ile bunu başaramamış ülkeler arasındaki anlayış ve uygulama farkı, gelişmiş ve gelişmekte olan ülke tanımlamasında kullanılan önemli araçlardan biri olmuştur.

Teknolojik ilerlemelerin ve küreselleşmenin ortaya çıkardığı yapı, işletmeleri yoğun ve dinamik bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmeye zorlamaktadır. Böylesi bir ortamda yenilik, birçok ulus ve işletme için rekabet üstünlüğü elde etmenin temel kaynağını oluşturmaktadır. Küresel ekonominin kuralları, bir işletmenin rekabetçi pazar koşullarında ayakta kalabilmesi için ya yenilikleri yakından takip ederek organizasyonel yapılarına uygun biçimde adapte etmeyi ya da yeniliklerin bizzat kendileri tarafından geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, bir işletmenin yenilik odaklı stratejilere sahip olması, hem rekabet gücünü artırmasında hem de varlığını koruma ve sürdürülebilirliğini sağlaması konusunda önemli katkılar sağlamaktadır. Yenilikçiliğin en önemli aracı ise Ar-Ge çalışmalarıdır.

Tüm gelişmiş ülkeler, Ar-Ge çalışmalarını yaygınlaştırmak, bilgi üretmek, nitelikli insan gücünü verimli bir şekilde değerlendirmek, geliştirip ürettikleri yüksek katma değerli ürünleri dünyaya pazarlayabilmek için ileri teknolojinin üretimi ve kullanımına önem vermektedir. Bunun için Ar-Ge ve yenilik çalışmalarına büyük miktarda fon ayırmaktadırlar. Ar-Ge ve yenilik yoluyla teknolojik bilgi üretilmesi, ürün kalitesi ve standartlarının yükseltilmesi, üretim maliyetlerinin düşürülmesi ve ülkemiz ekono-



misinin uluslararası düzeyde rekabet edebilir bir yapıya kavuşturulması ülkemiz için oldukça önem arz etmektedir.

Yüksek rekabet düzeyi ve kaliteli Ar-Ge ortamı oluşturulmadan, ekonomik verimliliğin, büyüme oranının ve istihdam düzeyinin uzun dönemde ve kalıcı olarak artırılamayacağı açıktır. Ar-Ge, teknoloji ve insan kaynaklarına yapılan yatırımların, verimliliği büyük ölçüde artırdığı kuşkusuzdur. Dolayısıyla, yenilikçilik kültürü, teknolojik gelişme ve onu besleyen Ar-Ge yatırımları, bilim adamı, araştırmacı sayısı ve kalitesi, giderek yeni bilgilere ve buluşlara daha bağımlı hale gelen günümüz ekonomilerinin uluslararası rekabet gücünü artırabilmelerinin olmazsa olmaz koşuludur.

Bu çerçevede Bakanlığımız; ülkemizin, kendi teknolojisini üreten, inovasyon ve Ar-Ge'nin önemini kavramış, rekabet gücü ve refah seviyesi yüksek bir ülke haline gelmesini, ileri teknolojiye ve yenilikçiliğe yönelik, katma değeri ve ihracat şansı yüksek olan ürünlerin geliştirilmesini hedeflemektedir. Bakanlığımızın faaliyetleri, üretilen bilginin katma değere dönüştürülmesini sağlamak üzere 3 Kanun çerçevesinde sürdürülmektedir.

1. 4691 Sayılı Kanun Kapsamında Teknoloji Geliştirme Bölgeleri

Sanayinin önemli üretim girdilerinden biri olan teknoloji, üretim ve rekabet gücünün arttırılması, arzu edilen kalkınma ve refahın sağlanması ile ülkenin dengeli gelişmesine katkıda bulunması açısından hayati bir konu haline gelmiştir.

Teknolojinin üretilmesi için ise üniversiteler ile araştırma kuruluşları arasında, kurumsallaşmış bir işbirliğinin sağlanması şarttır. Yeni teknoloji tabanlı işletmelerin oluşumu ve var olan işletmelerin gelişmesinin sağlandığı yerler olan teknopark'lar, üniversiteler ve araştırma kuruluşlarındaki bilimsel çalışma sonuçlarının, uygulamaya aktarılmasındaki en etkili mekanizmalardır.

Bugün başarılı teknoloji bölgeleri, altyapısı, sunduğu programlar, destek birimleri ve hizmetleriyle, teknoloji girişimlerinin aktif şekilde desteklendiği, üniversite-sanayi arasındaki etkileşimde aktif rol oynayan, önem merkezleri haline gelmişlerdir. Bu Kanun ile üniversiteler, araştırma kurum ve kuruluşları ile üretim sektörleri arasında işbirliği sağlanarak;

- Ülke sanayinin uluslararası rekabet edebilir ve ihracata yönelik bir yapıya kavuşturulması amacıyla teknolojik bilgi üretilmesi,

"Yüksek rekabet düzeyi ve kaliteli Ar-Ge ortamı oluşturulmadan, ekonomik verimliliğin, büyüme oranının ve istihdam düzeyinin uzun dönemde ve kalıcı olarak artırılamayacağı açıktır."



• Üründe ve üretim yöntemlerinde yenilik geliştirilmesi,

• Ürün kalitesinin veya standardının yükseltilmesi,

• Verimliliğin artırılması, üretim maliyetlerinin düşürülmesi,

• Teknolojik bilginin ticarileştirilmesi amaçlanmıştır.

Bu kanun kapsamında Temmuz 2009 tarihi itibariyle 34 adet Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Ankara 6 adet, İstanbul 4 adet, Kocaeli 3 adet, İzmir, Konya, Antalya, Kayseri, Trabzon, Adana, Erzurum, Mersin, Isparta, Gaziantep, Eskişehir, Bursa, Denizli, Edirne, Elazığ, Sivas, Diyarbakır, Tokat, Sakarya, Bolu ve Kütahya illeri) kurulmuştur.

Söz konusu bölgelerde; firma sayısı 1.176'ya, istihdam edilen personel sayısı 11.779'a, tamamlanan proje sayısı 5.065'e, üzerinde çalışılan proje sayısı 3.653'e, ihracat 540 Milyon ABD dolarına, yabancı firma sayısı 32'ye, bu firmalarca yapılan yatırım

tutarı 450 milyon ABD. Dolarına ve alınan patent sayısı ise 237'ye ulaşmış bulunmaktadır. 4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu ile Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde yer alarak faaliyette bulunan gelir ve kurumlar vergisi mükelleflerinin, münhasıran bu bölgelerdeki yazılım ve Ar-Ge faaliyetlerinden elde ettikleri kazançları gelir ve kurumlar vergisinden müstesna edilmiştir.

2. 5593 Sayılı Kanun Kapsamında Sanayi Tezleri (San-Tez) Programı ve Diğer Programlar

Sanayi Tezleri (SAN-TEZ) Programı, bilimsel bilginin ticarileştirilmesi, üniversite-sanayi-kamu işbirliğinin kurumsallaşması ve sanayide yüksek katma değerli ürün üretimine geçilmesi amacıyla Bakanlığımız tarafından başlatılan en önemli mekanizmalardan birisidir. Bakanlığımızın sanayi AR-GE çalışmaları ile ilgili orta vadeli stratejisinin önceliğini oluşturmaktadır.

SAN-TEZ programı kapsamında Türkiye genelinde toplam 416 adet başvuru yapılmış olup, bu başvurulardan 157 adedi desteklenmeye değer bulunmuştur. 2007 yılının Eylül ayında desteklenmeye başlanan projelerden 14'ü tamamlanmış ve projeler, proje ortağı firmaya rekabet gücü kazandıracak bir ürün veya üretim yöntemi ile sonuçlanmıştır.

Desteklenen projeler sektörleri açısından değerlendirildiğinde, Elektrik, Enerji, Nanoteknoloji, Genetik, Biyoteknoloji ve Genetik Tıp, Enformasyon, Fizik, Gıda, İleri Malzemeler, Kimya, Tekstil, İnşaat Malzemeleri ve Makine sektörlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu veri, yüksek katma değerli ürün üretimi ile rekabet gücünü artırmak, ithal ikamesi sağlamak ve cari açığın en önemli nedenlerinden biri olan ihracat içindeki ithal payının azaltılmasını sağlama amacına ulaşılmasına yönelik katedilen önemli mesafeyi ortaya koymaktadır.

Söz konusu program kapsamdaki destekler, 5593 Sayılı Kanun çerçevesinde verilmekte olup, Desteklenmesine karar verilen San-Tez proje bedelinin azami % 75'i Bakanlıkça, en az % 25'i ise firma tarafından nakdi olarak karşılanmaktadır. Teknolojik Ürün Ar-Ge Patent Destek Programı, Teknolojik Ürün Yatırım Destek Programı ile Teknolojik Ürün Tanıtım ve Pazarlama Destek Programı çalışmaları tamamlanmış olup, önümüzdeki dönemde başvurular alınacaktır.



"Bir işletmenin yenilik odaklı stratejilere sahip olması, hem rekabet gücünü artırmasında hem de varlığını koruma ve sürdürülebilirliğini sağlaması konusunda önemli katkılar sağlamaktadır. Yenilikçiliğin en önemli aracı ise Ar-Ge çalışmalarıdır."

3. 5746 Sayılı Kanun Kapsamında; Ar-Ge Merkezi, Teknogirişim Sermaye Desteği, Rekabet Öncesi İşbirliği Projeleri

5746 Sayılı "Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun" kapsamında yer alan; Ar-Ge Merkezlerinin kurulması, Rekabet Öncesi İşbirliği Projelerinin değerlendirilmesi, Teknogirişim Sermaye Desteğinin verilmesi ile ilgili faaliyetler de Bakanlığımız tarafından yürütülmektedir. Bu Kanunun temel amacı ülkemizin, uluslararası rekabet gücünün artırılmasını, yenilikçilik kapasitesinin geliştirilmesini ve dünyadaki gelişmelere uygun bir sanayi altyapısının oluşturulmasını teşvik etmektir.

Ar-Ge Merkezleri

5746 Sayılı Kanunun Ar-Ge Merkezi Belgesi kapsamında sağlanan teşvik ve muafiyetler, ülkemizde Ar-Ge payının artırılmasında büyük katkısı bulunan bu işletmeler için büyük önem arz etmektedir. Zira ülkemizin Avrupa Birliği sürecinde yaptığı anlaşmalar çerçevesinde Gayrı Safi Yurt İçi Hasılasından Ar-Ge'ye ayırdığı payın 2012 yılına kadar yüzde 2'ye çıkarılması ve bu payın en az yüzde 1'inin özel sektör tarafından karşılanması gerekmektedir. Bunun yanında, bu teşvik yabancı yatırımcıların da Ar-Ge Merkezlerini ülkemize yönlendirmeleri ve ülkemizin bölgede Ar-Ge üssü haline gelmesinde büyük rol oynayacak bir mekanizmadır. Söz konusu kanun kapsamında Ar-Ge Merkezlerinin kurulmasına yönelik olarak toplam 67 başvuru alınmıştır. Başvurulardan 53'ü kabul, 4'ü red ve 2'si değerlendirmeye alınmamış olup, 8'i ile ilgili de değerlendirme çalışmaları sürdürülmektedir.

Teknogirişim Sermayesi Desteği

Teknogirişim Sermayesi Desteğinin amacı; yüksek eğitimli ve nitelikli gençlerin teknoloji ve yenilik odaklı iş fikirlerini diğer mekanizmalardan da yararlanarak katma değer ve nitelikli istihdam yaratma potansiyeli yüksek teşebbüslere dönüştürebilmelerini teşvik etmektir.

Bu projeye, üniversitelerin herhangi bir lisans programından bir yıl içinde mezun olabilecek durumdaki öğrenci, yüksek lisans veya doktora öğrencisi ya da lisans, yüksek lisans veya doktora derecelerinden birini ön başvuru tarihinden en çok beş yıl önce almış kişiler başvurabiliyor.

Kanun kapsamında desteklenmesi uygun bulunan girişimci, firmasını kurmasını müteakip en fazla 100.000,00 TL hibe destek ile bir yıl süre boyunca desteklenecek. Bu desteği karşılıksız, teminatsız, kefilsiz olarak veriyoruz. 2009 yılı döneminde desteklenmeye değer bulunan 78 iş fikri sahibi genç girişimcilerin kurmuş olduğu işletmeler destek kapsamına alınmıştır.

Rekabet Öncesi İşbirliği Projeleri

Bakanlık olarak firmalarımızın 'Rekabet öncesi işbirliği' projelerini de önemsediğimizi ve desteklediğimizi ifade etmek istiyorum. Yerli ve yabancı işletmelerin verimliliğini, uluslararası düzeyde rekabet gücünü ve karlılığını arttırmaya yönelik Ar-Ge ve yenilikçiliğe dayalı projeler geliştiren firmalarımıza, 5746 sayılı Ar-Ge destek kanunu kapsamında destek veriyoruz. Bu çerçevede bakanlığımıza başvuran firmalarımızın geliştireceği projeleri, Ar-Ge harcaması olarak sayıyoruz. Ayrıca çalıştıracakları Ar-Ge personeli için doktoralı olanlar için yüzde 90, doktora altı araştırmacılar için ise yüzde 80 oranında gelir vergisi stopajı teşviği veriyoruz. Öte yandan yine bu proje kapsamında desteklenen firmalarımıza, çalıştırdıkları Ar-Ge personeliyle ilgili devlete vermeleri gereken sosyal güvenlik priminin yüzde 50'sini de devlet olarak karşılıyoruz.

Sonuç olarak Türkiye'de artık üretim yapısını, üretimin niteliğini değiştirme vakti gelmiştir. Ülkemiz, ancak düşük teknolojili ürünlerden ileri teknolojinin kullanıldığı bir ürün yelpazesine geçtiği takdirde gerçek anlamda rekabetçi, zengin, yenilikçi ve çok daha güçlü bir yapıya kavuşabilecektir. Eğer Türkiye, dünyada ilk 10'da yer alan küresel aktör olacaksa, toplam üretim içerisindeki yüksek teknolojili ürün üretimini yüzde 20'ye çıkarmak zorundadır. Bunun yolu da Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarından geçmektedir■

"Türkiye'de artık üretim yapısını, üretimin niteliğini değiştirme vakti gelmiştir. Ülkemiz, ancak düşük teknolojili ürünlerden ileri teknolojinin kullanıldığı bir ürün yelpazesine geçtiği takdirde gerçek anlamda rekabetçi, zengin, yenilikçi ve çok daha güçlü bir yapıya kavuşabilecektir."



Kemal Madenoğlu
Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarı

"Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının tasarım, Ar-Ge ve Yenilik alanlarındaki çalışmaları üç temel başlıkta incelenebilir. Bunlardan birincisi Kalkınma Planı, Orta Vadeli ve Yıllık Programlardaki politikaların oluşturulması, ikincisi her hazırlanan Yatırım Programları aracılığı ile söz konusu politikaları hayata geçirmek üzere yürütülecek kamu Ar-Ge yatırımlarının proje ve programlar kapsamında planlanması, son olarak da tasarım, Ar-Ge ve yenilik konularında yurtiçi ve uluslararası düzeyde geniş bir yelpazede birçok farklı faaliyete katkıda bulunmayı kapsamaktadır."

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'nın Tasarım, Ar-Ge ve Yenilik Alanlarındaki Çalışmaları

Anayasada yer alan planlı kalkınma işlevinin ifa ve icrasında yürütme organına yardımcı olma temel amacıyla 1960 yılında kurulan Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, ülkenin doğal, beşeri ve iktisadi her türlü kaynak ve imkanlarını tespit ederek, takip edilecek iktisadi, sosyal ve kültürel politika ve hedeflerin belirlenmesinde Hükümete müşavirlik yapmak, Hükümetçe belirlenen amaçlar doğrultusunda kalkınma planları, orta vadeli planlar ve yıllık programları hazırlamak ve uygulanmasını izlemek ve koordine etmekle görevlidir. Ayrıca, Bakanlıkların ve kamu kurum ve kuruluşlarının iktisadi, sosyal ve kültürel politikayı ilgilendiren faaliyetlerinde koordinasyonu sağlamak ve uygulamayı etkin bir biçimde yönlendirmek; özel sektör ve yabancı sermaye faaliyetlerinin plan hedef ve amaçlarına uygun bir şekilde yürütülmesini düzenleyecek teşvik ve yönlendirme politikalarının genel çerçevesini hazırlamak; uluslararası ekonomik kuruluşlarla ilişkilerin geliştirilmesinde, temas ve müzakerelerin yürütülmesinde görev almak da diğer önemli görevleri arasındadır.

Bu kapsamda Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının tasarım, Ar-Ge ve Yenilik alanlarındaki çalışmaları üç temel başlıkta incelenebilir. Bunlardan birincisi Kalkınma Planı, Orta Vadeli ve Yıllık Programlardaki politikaların oluşturulması, ikincisi her hazırlanan Yatırım Programları aracılığı ile söz konusu politikaları hayata geçirmek üzere yürütülecek kamu Ar-Ge yatırımlarının proje ve programlar kapsamında planlanması, son olarak da tasarım, Ar-Ge ve yenilik konularında yurtiçi ve uluslararası düzeyde geniş bir yelpazede birçok farklı faaliyete katkıda bulunmayı kapsamaktadır.

1. Kalkınma Planları, Orta Vadeli ve Yıllık Programlar Aracılığı ile Ar-Ge Politikalarının Oluşturulması:

Kalkınma Planları ülkemizin en üst seviyede politika dokümanı olma özelliğini taşımaktadır. Yıllık Programlar ise Kalkınma Planındaki politikalara ilişkin gelişmelerin izlenerek her yıl için güncellenmesini ve o yıl için alınacak spesifik tedbirleri ve öncelikleri belirler. Diğer bir deyişle; Yıllık Programlar Kalkınma Planının hayata geçirilmesinde belli bir yıla ait hedef ve tedbirleri ortaya koyar. Müsteşarlığımız Kalkınma Planı ve Yıllık Programlardaki politikaların belirlenmesinde ve bu kapsamdaki hedeflere ulaşılmasına yönelik faaliyetlerin tümünde yönlendirici ve koordinatör olma rolünü üstlenmektedir. Yönlendirme ve koordinasyonun yanında, bir kısım politikaların hayata geçirilmesine yönelik uygulamalarda ana rolü üstlenmekte, diğer bazı faaliyetlere de destekleyici kurum olarak katkı sağlamaktadır.

Kalkınma Planlarının ilk adımını farklı kesimlerin görüşlerinin alınarak katılımcığın temin edildiği Özel İhtisas Komisyonlarının faaliyetleri oluşturmaktadır. Ar-Ge ve Yenilik Yeteneğinin Geliştirilmesi başlığı kapsamında özel sektör, üniversite ve kamu kuruluşu temsilcilerinin yer aldığı bir Özel İhtisas Komisyonunda, 2007-2013 yıllarını kapsayacak olan Dokuzuncu Kalkınma Planında yer alması gereken öncelikli hususlar tartışılmış ve politika önerileri geliştirilmiştir.

Söz konusu öneriler ışığında hazırlanan Dokuzuncu Kalkınma Planında Ar-Ge ve Yenilikçiliğin Geliştirilmesine ilişkin temel amaç bilim ve teknolojide

yetkinleşerek, bu yetkinliği ekonomik ve sosyal faydaya dönüştürmek olmuştur. Bu kapsamdaki en öncelikli hedef ise özel sektörün Ar-Ge sonuçlarına yönelik talebinin ve yenilik gerçekleştirme yeteneğinin artırılmasıdır. Diğer bir ifade ile Dokuzuncu Kalkınma Planının bu konulardaki odağında özel sektöre yönelik politikalar yer almaktadır.

Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda öncelikli olarak Ar-Ge harcamalarının GSYİH içindeki payının ve harcamalarda özel sektörün ağırlığının artırılması hedeflenmektedir. Bu kapsamda, Ar-Ge ve yeniliğin geliştirilmesine yönelik kamu yatırımları ciddi boyutlarda artırılmıştır. Örneğin 2009 yılında söz konusu kamu yatırım projelerine ayrılan bütçenin miktarı 2003 yılında ayrılan 3,2 katı düzeyine ulaşarak 1 milyar 65 milyon TL şeklinde gerçekleşmiştir. 2009 yılındaki bu rakam o yılki toplam kamu yatırımlarının % 10'una tekabül etmekte olup, bu da Ar-Ge ve yenilik alanlarına verilen büyük önemi açıkça ortaya koymaktadır.

Sevindirici olan, bu çabalara özel sektörün çabalarının da eklenmiş olmasıdır. Örneğin, 2004-2007 yıllarını kapsayan dar bir zaman diliminde, ülke genelindeki Ar-Ge harcamalarının miktarı satın alma gücü paritesi bazında 1,8 kat artarken, özel sektörün bunun içindeki payı da % 24,2'den % 41,3'e yükselmiştir. Aynı yıllar içerisinde tam zaman eşdeğeri araştırmacı sayısı 39.960'dan 63.377'ye yükselirken, özel sektörde çalışan araştırmacıların toplam içerisindeki oranı da % 22,1'den % 38,3'e yükselmiştir.

Ülkemiz, ulusal Ar-Ge harcamalarının artış hızı Dünya ülkeleriyle karşılaştırıldığında 2002-2007 yılları arasında, 2,7 katlık bir artışla, Çin'den sonra Dünya'da ikinci, araştırmacı sayısının artış hızı açısından da 2,2 katlık bir artışla Meksika'dan sonra yine Dünya'da ikinci sırada yer almıştır. Türkiye, Bilimsel Yayın İndeksinde (SCI) yer alan yayın sayısına göre de bu süre zarfında dört basamak daha yükselerek 22. sıradan 18. sıraya gelmiş ve İsrail, Belçika, Polonya ve Tayvan gibi bilim ve teknoloji alanında iddialı ülkeleri geride bırakmıştır.



Planda teknoloji geliştirme amaçlı girişimciliğin özendirilmesi ve yenilikçi düşüncelerin hayata geçirilmesi için risk sermayesi ve benzeri araçların yaygınlaştırılması, bunun yanı sıra, özel sektörün belirlenen öncelikli alanlarda araştırma enstitüleri veya merkezleri kurmasının teşvik edileceği öngörülmektedir. 2008 yılında 5746 sayılı Ar-Ge Faaliyetlerinin Desteklenmesine yönelik kanunla firmalara kapsamlı vergi teşvikleri ve girişimcilik destekleri sağlanırken, aynı zamanda Ar-Ge birimi oluşturmaları ve araştırmacı istihdam etmeleri teşvik edilmiştir. Ar-Ge merkezlerinin kurulması ile ilgili olarak firmalar tarafından Sanayi Bakanlığına 56 adet Ar-Ge merkezi kurulmasına yönelik proje başvurusu yapılmış ve söz konusu başvurulardan 47'si kabul, 3'ü ret ve 1'i iptal edilmiş olup; 5'i ile ilgili değerlendirme çalışmaları devam etmektedir.

Vergi teşvikleri kapsamında ise 2008 yılında, 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu ve 5746 sayılı Ar-Ge Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun kapsamında toplam 65 mükellef, 6,7 milyon TL tutarında gelir vergisi indiriminden faydalanmıştır. 2008 yılında 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu ile 5746 sayılı Ar-Ge Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun kapsamında toplam 438 mükellef,

"Ülkemiz, ulusal Ar-Ge harcamalarının artış hızı Dünya ülkeleriyle karşılaştırıldığında 2002-2007 yılları arasında, 2,7 katlık bir artışla, Çin'den sonra Dünya'da ikinci, araştırmacı sayısının artış hızı açısından da 2,2 katlık bir artışla Meksika'dan sonra yine Dünya'da ikinci sırada yer almıştır."



593,4 milyon TL tutarında kurumlar vergisi indiriminden faydalanmıştır. 2009 yılı Mart ayı itibarıyla 5746 sayılı Ar-Ge Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun kapsamında gelir vergisi stopajı teşvikinden yararlanan doktoralı mükellef sayısı 203'e, diğer Ar-Ge personeli mükellef sayısı ise 9736'e ulaşmıştır. Toplam gelir vergisi stopajı teşviki ise 4,3 milyon TL olarak gerçekleşmiştir.

Üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesi ve üniversitelerdeki Ar-Ge insan gücü ve altyapısının özel sektör tarafından kullanılmasının desteklenmesi diğer önemli bir hedefi oluşturmaktadır. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri bu hedefe yönelik en kapsamlı araçtır. Müsteşarlığımız Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin kurulmasını onaylayan Değerlendirme Kurulunun bir üyesidir. Eylül 2008 itibari ile kurulması kararlaştırılmış olan 31 Teknoloji Geliştirme Bölgesinin aktif olan 18'inde 928 firma bulunmakta olup istihdam edilen 7651 araştırmacı ve 2345 araştırma destek personeli toplam 2560 Ar-Ge projesinde görev yapmaktadır. Bu bölgelerden söz konusu tarihe kadar gerçekleştirilen ithalat 395 milyon YTL olup, 32 yabancı yatırımcı da 450 milyon USD'lik yabancı sermayeyi ülkemize taşımıştır. Bu bölgelerdeki faaliyetler sonucu söz konusu tarihe kadar 209 patent alınmıştır.

Kalkınma Planında hangi teknolojilere öncelik verileceği de belirlenmiştir. Bu kapsamda, geleceğe yönelik olarak nano teknoloji, Biyoteknoloji, yeni nesil nükleer teknolojiler ile hidrojen ve yakıt pili teknolojileri; sanayi politikasının öncelik vereceği sektörlerdeki araştırmalar; yerli kaynakların katma değere dönüştürülmesini amaçlayan Ar-Ge faaliyetleri; aşı ve serum başta olmak üzere yaşam kalitesinin yükseltilmesine yönelik sağlık araştırmaları; bilgi ve iletişim teknolojileri ile savunma ve uzay teknolojileri öncelikli alanlar olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda kamu yatırım ödeneklerinin tahsisinde bu alanlara odaklanılmaktadır.

Diğer taraftan, Kalkınma Planında tasarım ile ilgili önemli politikalar yer almıştır. Otomotiv, makine, beyaz eşya, tekstil, hazır giyim, deri, seramik, cam, mobilya, kuyumculuk gibi sektörlerin tüketime yönelik ürünlerinde özgün tasarım faaliyetlerinin özendirilmesi ve kaliteli tasarımcı yetiştirilmesi öngörülmektedir. Tasarım faaliyetleri genellikle Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri ile birbirini tamamlamaktadır. Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerine yönelik olarak desteklenen Ar-Ge Merkezlerinin önemli bölümünde tasarım faaliyetlerinin de paralel olarak yürütülmesi amaçlanmaktadır.

“Bilginin sosyo-ekonomik katma değere dönüşebilmesi için iki mekanizma bulunmaktadır. Birincisi, bu bilgilerin firmalar tarafından üretim ve hizmet fonksiyonlarına yansıtılması ile vatandaşlara daha nitelikli ürün ve hizmetlerin daha uygun maliyetlerde, daha kolay erişime imkan verecek şekilde ulaştırılmasının sağlanmasıdır. İkincisi ise araştırma sonucu ortaya çıkan bilgi kullanılarak vatandaşlara daha iyi hizmetin sağlanmasıdır.”

2. Yıllık Yatırım Programları ile İlgili Çalışmalar

Ar-Ge ve Yenilik alanındaki kamu yatırımları Kalkınma Planı ve Yıllık Programlarda yer alan politikaların ve bu politikalarla ilgili hedef ve tedbirlerin hayata geçirilmesinin temel aracıdır. Ar-Ge ve yenilik alanındaki kamu yatırımları yıllık olarak hazırlanan Kamu Yatırım Programlarında yer alan projeler aracılığı ile tahsis edilmektedir. Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Kamu Yatırım Programlarının hazırlanmasından sorumlu olan kuruluştur.

Tüm kamu yatırımlarında olduğu gibi Ar-Ge ve yenilik alanına yönelik kamu yatırımlarının da üst hedefi ülkemizin sosyo-ekonomik kalkınmasına en üst düzeyde katkı sağlamaktır. Araştırma faaliyetlerinin temel çıktısı yeni bilgi olmaktadır. Bu bilginin sosyo-ekonomik katma değere dönüşebilmesi için iki mekanizma bulunmaktadır. Birincisi, bu bilgilerin firmalar tarafından üretim ve hizmet fonksiyonlarına yansıtılması ile vatandaşlara daha nitelikli ürün ve hizmetlerin daha uygun maliyetlerde, daha kolay erişime imkan verecek şekilde ulaştırılmasının sağlanmasıdır.

İkincisi ise araştırma sonucu ortaya çıkan bilgi kullanılarak vatandaşlara daha iyi hizmetin sağlanmasıdır.

Kamu kaynakları ile üniversitelerimizde, kamu araştırma merkezlerinde ve firmalarımızda Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri desteklenmektedir. Önceki bölümde belirtildiği gibi kamu yatırımlarından ayrılan kaynaklar son dönemde çok önemli miktarlarda artırılmıştır. Yine daha önce vurgulandığı üzere bu yatırımların tümünde öncelikli hedef özel sektörün Ar-Ge talebinin ve yeteneklerinin artırılmasıdır.

Üniversite ve kamu araştırma kurumlarına yönelik destekler ilk bakışta bununla tam uyuşmayan bir yatırım olarak görülebilmektedir. Ancak aslında Ar-Ge alanına yönelik desteklerin tamamı doğrudan veya dolaylı olarak sanayicinin yararına sonuçlar doğurma potansiyeline sahiptir. Örneğin bir firmanın önerdiği projeyi fonlayarak ona doğrudan destek olunabildiği gibi, bir üniversiteye kurulan büyük bir Ar-Ge merkezinin söz konusu firmanın kullanımına açılması ile de ciddi bir destek sağlanabilmektedir. Benzeri şekilde sanayiye yönelik nitelikli araştırmacı insan gücü yetiştirme de önemli bir araçtır.





Önceki bölümde belirtildiği üzere, 2009 yılında kamu yatırım projelerine ayrılan bütçenin miktarı 1 milyar 65 milyon TL şeklinde gerçekleştirmiştir. Dağılıma ilişkin örnekler vermek gerekirse, özel sektöre yönelik doğrudan destekler kapsamında, 190 milyon TL TÜBİTAK tarafından firmaların Ar-Ge projelerine yönelik sağlanan fonlara ayrılmıştır. 35 milyon TL Sanayi Bakanlığı tarafından Sanayi Tezleri (SAN-TEZ) projeleri ve Teknoloji Geliştirme Bölgeleri kapsamında kullandırılacaktır. TÜBİTAK tarafından desteklenen ve firmaların da proje gruplarında yer aldığı Savunma ve Uzay Ar-Ge destek programına 90 milyon TL tahsis edilmiştir.

Dolaylı destekler kapsamında, üniversiteler ve kamu araştırma enstitüleri gibi araştırma kurumlarında kurulacak olan Ar-Ge Merkezlerine 224 milyon TL kaynak ayrılmıştır. Yine bu kurumlarda yürütülmesi öngörülen araştırma projelerinin TÜBİTAK tarafından fonlanması için 120 milyon TL tahsis edilmiştir.

Ar-Ge ve yeniliğe yönelik yatırımlarından tümü için etkili sonuçlar almanın ilk adımı, bilimsel değeri yüksek bilgiler üretebilmektir. Bunun için de dünya standartlarında araştırma ekipman ve teknolojilerini içeren araştırma merkezleri ve bu merkezleri etkin olarak kullanabilen yeterli sayıda üst düzey insan-gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Böylelikle gerektiği zaman ihtiyaç duyulan bilgileri üretebilecek, aynı zamanda da dünya genelinde üretilen en üst düzey bilgileri takip edip özümseyebilecek çok önemli bir potansiyele sahip olunabilmektedir.

Bu potansiyeli oluşturmak için gerekli karar verme süreçleri tüm planlama faaliyetleri içinde en karışık olanlardan birini oluşturmaktadır. Araştırma alanındaki yatırımlar ciddi miktarlarda finansal kaynağa ihtiyaç duymaktadır ve bir kez kurulduğu zaman ilerleyen dönemler için de yeni yatırım gereksinimlerini doğurmaktadır. Bu yüzden ancak sınırlı sayıdaki bilimsel alanda ciddi büyüklükte yatırımlar yapmak mümkün olmaktadır. Diğer taraftan araştırmacılar ülkenin en yetenekli gençleri içinden çıkmakta ve yetiştirilmeleri oldukça uzun zaman almaktadır. Bu anlamda, gerek finansal büyüklük olarak ve gerekse insan kaynakları açısından bu alandaki planlama kararlarının fırsat maliyeti çok ciddi boyuttadır.

Ayrıca, özellikle bilginin firmalar üzerinden katma değere dönüştüğü ilk mekanizmanın işleyebilmesi için üniversitelerde üretilen bilgilerin firmaların faaliyet alanları ve ihtiyaçları ile belli oranda bir paralelliğe sahip olması, birbirine hitap edebilmesi gerekmektedir. Buna ilaveten, bu kapasiteden özel sektörün yoğun şekilde yararlanmasını sağlamak üzere iletişim ve paylaşım ağlarının bulunması veya oluşturulacak olması da kaçınılmaz bir gerekliliktir.

Diğer taraftan, üniversitelerimizin hem kendilerinin akademik hedeflerini, hem de ülkenin ve özellikle yer aldıkları bölgenin sosyo-ekonomik dinamiklerini beraber değerlendirerek araştırma stratejilerinde gerekli odaklamayı sağlamaları gerekmektedir.

Bu kapsamda araştırma altyapı yatırımları, üniversite içinde disiplinler-arası kurgulanan ve tüm araştırmacıların kullanımına açık merkezler ve bu merkezlerle ilişkisi kurulmuş araştırmacı yetiştirme programlarını içermelidir. Ayrıca üniversitelerimiz, benzer eğilimlerdeki diğer üniversitelerin hedeflerini de göz önünde bulundurarak, kendilerini onlardan yeterli düzeyde farklılaştırmalıdırlar. Bu sadece mükerrer yatırımları önlemek için değil, verimli şekilde işbirliği yapabilmek için gerekli birbirini tamamlayıcı çeşitliliğin de sağlanması için son derece önem taşımaktadır.

TÜİK'in düzenlediği yenilik anketine göre ülkemizde 2004-2006 yılları arasında on ve daha fazla çalışanı olan girişimlerin yüzde 31,4'ünün teknolojik yenilik faaliyetinde bulunduğu tespit edilmiş olup, sanayi kesimimiz yenilik faaliyetlerini olumsuz etkileyen en önemli üç faktör olarak sırasıyla maliyetlerin yüksekliği, maddi kaynakların yetersizliği ve nitelikli personel eksikliğini belirtilmiştir. Örneğin, Araştırma Merkezlerine yönelik destekleri düşünürsek, nano teknoloji alanında faaliyet gösterecek her firmanın ayrı ayrı 20 milyon TL ve üzeri maliyetli Ar-Ge merkezleri kurması hem parasal olarak imkansız hem de mükerrerlikler açısından makul değildir. Ayrıca, bu merkezlerdeki faaliyetleri yürütecek insan-gücünü yetiştirmek veya istihdam edebilmek de kolay değildir. Ancak birkaç üniversitede kurulacak böylesi merkezlerle tüm sanayi kesiminin ihtiyaçları karşılanabilir. Başka bir örnek olarak, Ar-Ge projeleri özü itibari ile ciddi oranda risk taşımaktadır. Devlet sağladığı desteklerle firmanın riskini azaltarak daha fazla Ar-Ge yatırımı yapılmasını teşvik edebilir. Ancak bu noktada da kurulacak Araştırma Merkezleri ile firmalarımızın ihtiyaçlarının örtüşmesinin ve ortak çalışmalarının temini büyük önem taşımaktadır.

Vakıf Üniversiteleri de dahil olmak üzere tüm üniversiteler ve kamu araştırma kurumları uhdesinde stratejik alanlarda araştırma altyapıları ve mükemmeliyet merkezleri oluşturmak amacıyla Müsteşarlığımızca önemli destekler verilmektedir. Bilkent Üniversitesi'ndeki Ulusal Nanoteknoloji Araştırma Merkezi, Ankara Üniversitesi'ndeki Hızlandırıcı



Merkezi ve Test Laboratuarı, İTÜ'deki Havacılık Ar-Ge ve Uygulama Projesi ve Ulusal Yüksek Başarımlı Hesaplama Merkezi, ODTÜ'deki Endüstriyel Mikro-Elektro-Mekanik Sistemler ve Otomotiv Sanayinde Tasarım ve Analize Yönelik Yüksek İvmeli Hasarsız Çarpışma Laboratuar Altyapısı gibi projeler bu kapsamda desteklenen belli başlı projeler arasındadır.

Ülkemiz açısından en önemli sorun niteliğini taşıyan araştırmacı eksiğini gidermek için 2001 yılından itibaren Müsteşarlığımız tarafından çeşitli programlar desteklenmektedir. Ankara Üniversitesinde biyoteknoloji, Gazi Üniversitesinde kimya ve fizik ve İstanbul Teknik Üniversitesinde altı ileri mühendislik alanı olmak üzere İleri Araştırma ve Eğitim Programları başlatılmıştır. Bunun yanı sıra öğretim üyesi açığını gidermek için de Öğretim Üyesi Yetiştirme Programları hayata geçirilmiştir. Çeşitli büyüklük ve alanlardaki programlar şu an ODTÜ, Ankara, Ege, Süleyman Demirel, Hacettepe ve Boğaziçi Üniversitelerinde devam etmektedir. Bunlara ek olarak Anadolu Üniversitesinde seramik sanayinde çalışan firmalarla beraber, onlara Ar-Ge desteği sağlayacak Seramik Sanayi Doktora Programı başlatılmıştır. Benzer bir program tekstil ve deri sanayii için Ege Üniversitesinde hayata geçirilmiştir.

"Ar-Ge ve yeniliğe yönelik yatırımlarından tümü için etkili sonuçlar almanın ilk adımı, bilimsel değeri yüksek bilgiler üretebilmektir. Bunun için de dünya standartlarında araştırma ekipman ve teknolojilerini içeren araştırma merkezleri ve bu merkezleri etkin olarak kullanabilen yeterli sayıda üst düzey insan-gücüne ihtiyaç duyulmaktadır."



Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı özellikle son dönemde, altyapı ve insan-gücü desteklerini bu prensipler ışığında yönlendirici bir forma sokarak araştırma faaliyetlerine sosyo-ekonomik kalkınmaya katkı sağlama misyonunu daha fazla entegre etmeye ve gerekli odaklanmayı teşvik etmeye çalışmaktadır. Kaynak tahsis edilecek projelerde bu gerekliliklerin yerine getirilmesi en önemli destekleme kriterleri olarak göz önünde bulundurulmaktadır. Paralel olarak, ülkemizdeki mevcut araştırma altyapısını ortaya koymak ve ileriye dönük Araştırma Altyapıları Stratejik Yol haritası hazırlamak üzere Şubat 2009'da Müsteşarlığımızca geniş katılımlı bir çalışma grubu kurulmuş ve faaliyetlerini sürdürmektedir.

3. Tasarım, Ar-Ge ve Yenilik Alanındaki Diğer Faaliyetlere Katkıda Bulunmak

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tasarım, Ar-Ge ve yenilik konularında yurtiçi ve uluslararası düzeydeki geniş bir yelpazedeki diğer birçok farklı faaliyete katkıda bulunmaktadır. Bunlardan önde gelen birkaçı bu bölümde ifade edilecektir.

Müsteşarlığımız Ar-Ge ve Yenilik Politikalarını tartışmak üzere altı ayda bir toplanan Bilim Teknoloji Yüksek Kurulu'nun üyeleri arasındadır. Ayrıca Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu Ar-Ge Çalışma Grubu'nun da üyeleri arasında yer almakta, bu kapsamdaki faaliyetlere katılım sağlamaktadır.

Müsteşarlığımız ülkemizin Ar-Ge ve yenlikçilik alanında Avrupa Birliği ile uyum sürecinde ana aktörlerden biri olarak görev yapmaktadır. 2005 yılında Bilim ve Araştırma başlığında gerçekleştirilen müzakereler sonucunda bu başlık başarıyla müzakeresi tamamlanan ilk alan olmuştur. Ayrıca, Müsteşarlığımız bölgesel rekabet edebilirlik alanında ülkemize sağlanan kaynakların planlandığı IPA (Instrument for Pre-accession) Programı hazırlıkları ve yürütülmesinde yine ana aktörlerden biridir.

Avrupa Birliği ile ilgili faaliyetlerin yanında diğer uluslararası ekonomi kuruluşları ile de Ar-Ge ve yenilik alanında ortak çalışmalar yürütülmektedir. Örnek olarak, Dünya Bankasının 2009 sonu itibari ile yayımlanması öngörülen "Türkiye için Rekabet Edebilirlik ve İstihdamın Artırılması için Yenilik Politikası (Innovation Policy for Competitiveness and Employment Generation for Turkey)" Raporuna katkı sağlanmaktadır ■

"Araştırma alanındaki yatırımlar ciddi miktarlarda finansal kaynağa ihtiyaç duymaktadır ve bir kez kurulduğu zaman ilerleyen dönemler için de yeni yatırım gereksinimlerini doğurmaktadır. Bu yüzden ancak sınırlı sayıdaki bilimsel alanda ciddi büyüklükte yatırımlar yapmak mümkün olmaktadır."



Mustafa Kaplan

KOSGEB Başkan V.

Tasarım, Ar-Ge, İnovasyon ve KOSGEB Destekleri

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), 12/04/1990 tarih ve 3624 sayılı Kanun ile küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerini desteklemek üzere kurulmuş, 05 Mayıs 2009 tarih ve 27219 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Kanun değişikliği ile birlikte, kapsamı Bakanlar Kurulu'nca belirlenmek üzere tüm KOBİ'leri destekleyebilir hale gelmiştir.

Son döneme kadar sadece imalat sanayi KOBİ'lerine hizmet ve destekler verilirken, ülkemizde sanayi sektörü dışındaki sektörlerin ekonomik katma değer üretme ve istihdam yaratma potansiyelinin artması, sanayi dışındaki sektörlerden gelen talepler ve kriz ortamında KOBİ'lerin daha kapsamlı olarak desteklenme ihtiyacı, KOSGEB'in hedef kitlesini tüm KOBİ'leri kapsayacak şekilde genişletmesi gerekliliğini gündeme getirmiştir. Bu nedenle 3624 sayılı KOSGEB Kuruluş Kanunu'nda değişiklik yapılarak hizmet ve ticaret sektörlerindeki KOBİ'ler de KOSGEB hedef kitlesine dâhil edilmiştir.

KOSGEB Kuruluş Kanununda; teknoloji araştırma-geliştirme faaliyetlerine ve kamu-üniversite-sanayi işbirliğinin tesis edilmesine özel önem verilmiştir. Bu amaca hizmet etmek üzere üniversiteler ile işbirliği içinde KOSGEB tarafından kurulan Teknoloji Geliştirme Merkezlerinin (TEKMER) sayısı bugün 20'ye ulaşmıştır.

KOBİ'lerin ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet edebilirliklerini arttırmak için teknoloji Ar-Ge, yenilik ve tasarım konularında desteklenmesi, güçlü bir ekonomik yapının meydana getirilmesi ve kalkınmanın sürdürülmesi için büyük önem taşımaktadır.

> "Teknoloji Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri, zaman alan ve emek gerektiren faaliyetlerdir. Bu faaliyetler için finansal kaynak yanında işletme sahiplerinin motive olmalarını da sağlamak gerekmektedir."

Ülkemizdeki işletmelerin oran olarak % 99'undan fazlasını oluşturan ve sayısı 2 milyonu aşan KOBİ'ler, hem ürün ve hizmet üretimi hem de bu ürün ve hizmetlerin tüketilmesini sağlayan geniş kitlelerin gelir kaynağını oluşturmaları boyutuyla, ülkemizin ekonomik ve sosyal yapısı için vazgeçilmez bir öneme sahiptir.

Ülke ekonomilerinin rekabet güçlerini belirleyen en önemli unsurların başında, ülkede faaliyet gösteren işletmelerin yapısal ve finansal olarak sağlıklı bir yapıda olmaları gelmektedir. İşletmelerin rekabet güçlerinin yüksek olmasının sağlanabilmesi için ürün ve hizmet üretiminde ve pazarlamasında bilgiye önem vermeleri ve doğru bilgiyi doğru yerde kullanma becerisine sahip olmaları gerekmektedir. KOSGEB olarak amaçlarımızdan bir tanesi; hizmet kitlemizi oluşturan KOBİ'lere "Teknoloji Ar-Ge ve Yenilik Destekleri" yoluyla doğru bilgiyi üretme, doğru bir şekilde kullanma ve neticede ortaya çıkan ürün veya hizmeti pazarlama konusunda beceri ve rekabet avantajı sağlamaktır.

Kamu kaynaklı destekler sınıflandırıldığında, orta ve uzun vadede ülke ekonomisine azami fayda sağlayacak desteklerin teknoloji Ar-Ge ve inovasyon konularında verilen destekler olduğu görülmektedir. Bugün Dünya'nın gelişmiş ülkeleri, teknoloji Ar-Ge ve inovasyon konularında işletmelerini çeşitli araçlarla desteklemektedir. Ülkemizin de dahil olduğu Avrupa Birliği Çerçeve Programlarında, Teknoloji Ar-Ge ve yenilik konusunda özellikle diğer işletmelerle işbirliği içinde faaliyet yürüten işletmelere çok önemli kaynaklar ayrılmaktadır.

Ülkemizde, Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulunda alınmış olan ülkemizde teknoloji araştırma geliştirme konusunda yapılan harcamaların 2013 yılına kadar GSMH'nın % 2'sine ulaşması hedefi doğrultusunda çıkarılan 5746 sayılı Ar-Ge Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun, 12 Mart 2008 tarih 26814 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Kanun'da KOSGEB tarafından Üniversite ve Ticaret ve Sanayi Odaları ile işbirliği içinde kurularak KOSGEB tarafından yönetilen Teknoloji Geliştirme Merkezleri'ne (TEKMER) özel önem verilmiş, KOSGEB Kurullarında desteklenmesine karar verilen Teknoloji Ar-Ge ve Yenilik Projelerinin Kanunun sağladığı teşvik ve muafiyetlerden doğrudan faydalanacağı hususu belirtilmiştir.

Kanun ile büyük işletmelerin Ar-Ge Merkezi kurmak suretiyle erişebilecekleri "Ar-Ge İndirimi, Gelir Vergisi Stopajı Teşviki, Sigorta Primi Desteği, ve Damga Vergisi İstisnası" gibi desteklerden TEKMER işletmeleri doğrudan faydalanabilmektedir. 5746 sayılı Kanun ile teknoloji ve inovasyon tabanlı işletme kuracak üniversite mezunu girişimcilerine 100.000 TL'ye kadar hibe olarak verilebilen Teknogirişim Sermayesi Desteği de yapılacak düzenleme neticesinde KOSGEB İdaresi Başkanlığı tarafından verilebilecektir.

KOBİ'LERDE AR-GE, İNOVASYON VE TASARIM NEDEN DESTEKLENMELİ?

Bir Rekabet Stratejisi Olarak İnovasyon

KOBİ'lerin uluslararası rekabet yarışında ön saflarda yer almalarını sağlayacak anahtar kavram "inovasyon"dur. Özellikle gümrük duvarlarının kaldırılması, serbest ticaretin ve lojistik olanaklarının gelişmesi neticesinde işletmeler, hem yurtiçi hem de yurtdışındaki rakipleri ile rekabet etmek durumunda kalmaktadırlar. Günümüzde standart ürünlerin üretilmesi sürecinin yerini farklılaşmış ürünlerin üretilmesi süreci almıştır. Standart olarak üretilen ürünlerin sektörlerindeki yoğun rekabet kar marjlarını minimize etmekte ve uzun vadede sürdürülemez bir yapı ortaya çıkarmaktadır. Bu anlamda maliyet odaklı rekabet stratejilerinin yerini tasarım ve inovasyon odaklı farklılaştırma stratejileri almaktadır.

İnovasyon ve Ar-Ge Uzun Dönemli Yatırım

KOBİ'lerin en önemli avantajı ölçekleri itibariyle esnek hareket edebilmeleridir. Yeniliklere adaptasyon süreçleri, büyük işletmelere göre oldukça kolay gerçekleşebilmektedir. Yeni üretim ve hizmet yolları geliştirmek, yeni ve fonksiyonel ürünler tasarlamak ve yeni teknolojilere adapte olmak, günümüzde KOBİ'ler için adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu faaliyetleri yerine getirirken KOBİ'ler, bazı sıkıntılarla karşı karşıya kalmaktadır. İnovasyon, teknoloji ve Ar-Ge faaliyetleri birtakım riskler içermektedir. Bu faaliyetler başarıya ulaşıp ticarileşebileceği gibi başarısız olarak kıt kaynakların verimsiz kullanılması sonucunu da doğurabilmektedir. Özellikle ekonomide parasal daralmaların yaşandığı dönemlerde KOBİ'ler kısıtlı kaynaklarını risk içeren teknoloji araştırma-geliştirme ve yenilik faaliyetlerine harcamaktan kaçınmaktadır.

Ar-Ge, İnovasyon ve Farkındalık

Teknoloji Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri, zaman alan ve emek gerektiren faaliyetlerdir. Bu faaliyetler için finansal kaynak yanında işletme sahiplerinin motive olmalarını da sağlamak gerekmektedir. Bu noktada kamunun teknoloji Ar-Ge ve Yenilik faaliyeti yürüten KOBİ'lere yönelik destekleri devreye girmektedir. Sağlanan teşvik ve desteklerle işletmelerin karşı karşıya oldukları riskler azaltılmaktadır.

Teknoloji Ar-Ge ve Yenilik faaliyetleri neticesinde ortaya çıkan bilginin zaman kaybedilmeksizin kullanılması da büyük öneme haizdir. Zira bilgiye ulaşma ve ticarileştirme konusunda bütün Dünya'da yoğun bir mücadele yaşanmaktadır.

Ekonomik Kalkınma İçin Ar-Ge ve İnovasyon Riskleri Paylaşılmalı

Teknoloji araştırma-geliştirme ve yenilik konusunda proje yürüten yeni kurulmuş işletmeler açısından koşullar daha da zorlayıcıdır. Zira bu durumda olan birçok işletme Ar-Ge projesi tamamlanıp ürüne dönüşemediğinden herhangi bir gelir elde edememektedir. Bu durumdaki işletmelerin kuruluş ve Ar-Ge faaliyeti giderlerinin desteklenmesi özel önem taşımaktadır. Bu işletmelerin desteklenmesiyle teknoloji ve yenilik tabanlı yeni işletmelerin ekonomiye kazandırılması ve katma değeri yüksek ürünler üretilmesi mümkün olmaktadır.

Bilgi Değerli ve Dinamiktir

Teknoloji Ar-Ge ve Yenilik faaliyetleri neticesinde ortaya çıkan bilginin zaman kaybedilmeksizin kullanılması da büyük öneme haizdir. Zira bilgiye ulaşma ve ticarileştirme konusunda bütün Dünya'da yoğun bir mücadele yaşanmaktadır. Sahip olunan bilginin en kısa sürede ticarileştirilmesi gerekmektedir. Özellikle üniversitelerdeki bilimsel çalışmalar neticesinde ortaya çıkan bilginin endüstriye kazandırılarak katma değeri yüksek ürünler üretilmesi, ülkelerin gelişmişlik sıralamasında yükselmesinin en önemli yollarındandır.

TEKNOLOJİ AR-GE VE YENİLİK FAALİYETLERİNİN DESTEKLENMESİ VE KOSGEB

Teknoloji Ar-Ge Konusunda Kurumsal Kapasite Oluşturulmasına Katkı

KOSGEB, Teknoloji Araştırma Geliştirme ve Yenilik Destekleri konusunda 20 yıla yaklaşan bir tecrübeye sahiptir. KOBİ'lere yönelik Teknoloji Ar-Ge ve Yenilik Destekleri vermenin yanı sıra ülkemizde teknoloji geliştirme konusundaki birçok faaliyette ön sıralarda yer almıştır. KOSGEB'in Kuruluş Kanununda belirlenen görevlerin arasında "Sanayide, Araştırma ve Geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesi ve faaliyetlerin uygulanması için Teknoloji Merkezleri, Teknoparklar, Danışmanlık Merkezleri, Enstitüler ve benzeri birimlerin kurulmasını sağlamak" yer almaktadır. KOSGEB, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu yürürlüğe girinceye kadar ülkemizdeki Teknoparkların kurulmasında düzenleyici olmuş, 1991 yılında kurulan Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı'nın kuruluşunda % 25 oranında sermaye katkısı ile yer almıştır.

Risk Sermayesi Kuruluşlarının Kurulması ve Sürdürülebilirliğine Katkı

Teknoloji Ar-Ge ve Yenilik Projelerinin desteklenmesinde Dünya'nın gelişmiş ülkelerinde uygulanan önemli enstrümanlardan biri de risk sermayesi yatırım şirketleridir. Bu modelde finansal kaynağa sahip olan risk sermayesi işletmesi ile inovatif projesi olan girişimci bir araya gelerek ortaklık kurmakta ve projeyi hayata geçirmektedir. KOSGEB ülkemizde halen faaliyet gösteren birkaç risk sermayesi işletmesinden biri olan KOBİ A.Ş.'nin kurucu ortağıdır. Bunun yanında ülkemizde risk sermayesi sisteminin gelişmesi ve kurumsallaşması için oluşturulan İstanbul Girişim Sermayesi İnisiyatifi (İstanbul Venture Capital Initiative-IVCI) KOSGEB katılımıyla kurulmuş fonların fonu niteliğinde bir yapıdır.

KOSGEB Teknoloji Geliştirme Merkezleri (TEKMER) ve İnkübasyon Hizmetleri

TEKMER'ler 3624 sayılı KOSGEB Kanunu'nun 4. Maddesi gereğince, KOSGEB İcra Komitesi Kararı ile Üniversite-KOSGEB veya Üniversite-Meslek Kuruluşu (özellikle Sanayi/Sanayi Ticaret Odaları) ve KOSGEB arasında akdedilen ikili ya da üçlü protokollerle kurulmaktadır.

TEKMER'lerin Kuruluş Amaçları

- Bilgi ve teknoloji yönelimli yeni işletmelerin kurulmasının ve gelişmelerinin desteklenmesi,
- Küçük işletmelerin Ar-Ge projelerinin desteklenmesi,
- Üniversite-Sanayi işbirliğinin güçlendirilmesi, üniversitelerde yürütülen temel araştırmaların katma değere dönüştürülmesi, bilgi ve teknoloji transferinde etkin rol oynanması,



•Teknoloji yönelimli girişimcilere yönelik iş kurma ve geliştirme danışmanlığının sağlanması,

•Ar-Ge çalışmalarının sonuçlarının ekonomik değere dönüştürülmesi,

•Ülke sanayisinin gelişmesi hedef alınarak yeni ürün veya teknoloji geliştirmeye yönelik bir fikre sahip olan müteşebbis veya sanayicilerimize, ürünlerini geliştirebilmeleri için finansman, teknik destek, mekan ve büro hizmetleri sağlanmasıdır.

Teknoloji Geliştirme Merkezlerinde bulunan işliklerde projelerini yürüten işletmelerden kira alınmamakta, sadece temizlik, ısıtma, güvenlik gibi ihtiyaçların giderilmesine karşılık genel giderlere katılım payı alınmaktadır. İnkübasyon (kuluçka) hizmetleri yeni kurulmuş işletmelerin sağlıklı bir şekilde gelişerek ekonomiye kazandırılmasında büyük öneme sahiptir. İşletmelerin inkübasyon merkezlerinde desteklenmesiyle başlangıç aşamasında maruz kaldıkları birtakım giderler azaltılırken özellikle aynı ihtiyaç düzeyindeki işletmelerin bir araya gelmesiyle bu işletmelere toplu eğitimler, ortak pazarlama gibi bir takım olanaklar sağlanması mümkün olmaktadır.

KOSGEB Teknoloji Geliştirme Merkezleri

1) İstanbul Teknik Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkez Müdürlüğü
2) Ortadoğu Teknik Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkez Müdürlüğü
3) Karadeniz Teknik Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkez Müdürlüğü
4) Ankara Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkez Müdürlüğü
5) Yıldız Teknik Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkez Müdürlüğü
6) Boğaziçi Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkez Müdürlüğü
7) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Teknoloji Geliştirme Merkez Müdürlüğü
8) İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkez Müdürlüğü
9) İstanbul Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkez Müdürlüğü
10) Erciyes Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkez Müdürlüğü
11) Pamukkale Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkez Müdürlüğü
12) Ege Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkez Müdürlüğü

“Teknoloji Geliştirme Merkezlerinde bulunan işliklerde projelerini yürüten işletmelerden kira alınmamakta, sadece temizlik, ısıtma, güvenlik gibi ihtiyaçların giderilmesine karşılık genel giderlere katılım payı alınmaktadır.”

13) Gaziantep Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkez Müdürlüğü

14) Hacettepe Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkez Müdürlüğü

15) Konya Selçuk Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkez Müdürlüğü

16) Gazi Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkez Müdürlüğü

17) Samsun Ondokuzmayıs Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkez Müdürlüğü

18) Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkez Müdürlüğü

19) Fatih Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkez Müdürlüğü

20) Sakarya Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Merkez Müdürlüğü

KOSGEB Teknoloji Geliştirme Merkezlerinde Sağlanan Hizmetler

TEKMER'lerde sağlanan inkübasyon (kuluçka) hizmetleri, Dünya'nın gelişmiş ülkelerindeki kuluçka merkezlerinde sağlanan hizmetlerle paralellik arz etmektedir. Teknoloji Geliştirme Merkezlerinde sağlanan en büyük katkı, işletmelerin uzmanlarca bilgilendirilmesi ve kendi aralarındaki etkileşimle oluşturdukları sinerjiden faydalanmalarıdır. KOSGEB Teknoloji Geliştirme Merkezlerinde sağlanan kuluçka hizmetleri;

- Çalışma mekanı (işlik) temini (2+2 yıl süre ile)
- Ofis hizmetleri (fotokopi, faks, sekreterya vb.)
- Danışmanlık hizmetleri (teknik, idari, mali vb.)
- İnternet hizmetleri
- Ortak kullanım mekanları

a) Projelerin yoğunlaştığı ilk 5 teknoloji ve sektör:

TEKNOLOJİLER	SEKTÖRLER
Üretim Süreç ve Teknolojileri	Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve teçhizat imalatı
Tasarım Teknolojileri	Kimyasal madde ürünler imalatı
Bilgi ve İletişim Teknolojileri	Bilgisayar ve ilgili faaliyetler
Biyoteknoloji ve Gen Teknolojileri	Tıbbi ve cerrahi teçhizat ile ortopedik araçların imalatı
Malzeme Teknolojileri	Makine ve teçhizatı hariç; fabrikasyon metal ürünleri imalatı

b) KOSGEB Teknoloji Ar-Ge ve Yenilik Destekleri (1990-2008)

Destek kararı alınan toplam proje başvuru sayısı	1.858
Tamamlanan (mezun olan) proje sayısı	1049
Ticarileşen proje sayısı	772
Toplam verilen destekler toplamı	61 Milyon TL
Toplam alınan Patent, Faydalı Model vb. belge sayısı	180
Desteklenen işletmelerde istihdam edilen toplam kişi sayısı	19.807

c) KOSGEB Teknoloji Ar-Ge ve Yenilik Destekleri (2007- Haziran 2009)

Yıllar	2007		2008		2009 (30 Haziran itibariyle)	
Desteklenen Proje sayısı	325		275		137	
Destek miktarı (Bin TL)	Hibe 925	Kredi 3.483	Hibe 2.255	Kredi 4.564	Hibe 1.213	Kredi 1.722
Toplam (Bin TL)	4.409		6.819		2.936	

"Yararlanıcının yurtiçi/yurtdışı üniversite öğretim elemanlarından teknik, yönetim, finansman, pazarlama konularında alacağı danışmanlık hizmeti için KOSGEB tarafından destek sağlanır. Geri ödemesiz olan desteğin üst limiti 20.000 TL ve destek oranı % 80'dir."

- Konferans ve toplantı salonu
- Üniversite olanaklarından yararlanma
- Genel KOSGEB Destekleri
- KOSGEB Teknoloji Araştırma ve Geliştirme Destekleri olarak sıralanabilmektedir.

Teknoloji Geliştirme Merkezlerinde bulunan işliklerin işletmelere tahsis edilebilmesi için KOSGEB tarafından belirlenen Teknoloji Ar-Ge Projesi formatına uygun olarak hazırlanmış projenin ilgili TEKMER Müdürlüğü Kurulunca kabul edilmesi gerekmektedir.

Teknoloji Ar-Ge ve yenilik desteklerinden; Teknoloji ve yenilik yönelimli projelerini gerçekleştirmek isteyen potansiyel girişimciler ile var olan faaliyetlerine Teknoloji ve Yenilik boyutu eklemek isteyen KOBİ'ler yararlanabilmektedir. Proje seçiminde teknolojik yenilik, ticarileşme ve ürün geliştirme konularına önem verilmektedir.

KOSGEB Tarafından Desteklenen Projeler ve Katkıları

KOSGEB tarafından desteklenen Ar-Ge projelerine bakıldığında ise bu alanda önemli katkılar sağlandığı rahatlıkla görülmektedir.

KOSGEB TEKNOLOJİ AR-GE ve YENİLİK DESTEKLERİ:

KOSGEB Teknoloji Araştırma Geliştirme ve Yenilik Destekleri, proje süresi içinde verilen ve proje süreci sonrasında verilen destekler olarak ikiye ayrılmaktadır.

a) Proje Süreci İçinde Verilen Destekler;

1) İşlik Tahsisi

Yararlanıcılara Teknoloji Ar-Ge ve Yenilik Projelerini gerçekleştirebilmeleri için proje süresine bağlı olarak 24 aya kadar işlik tahsis edilebilir. Azami süre 48 aydır.

2) Başlangıç Sermayesi Desteği

Proje başvuru tarihi itibariyle son 1 yıl içerisinde kurulmuş ve işlik tahsis edilmiş işletmelere verilen %100 hibe destektir. Destek tutarı 10.000-TL'dir.

3) Malzeme, Teçhizat ve Prototip Üretimi ile İlgili Giderler ve Deneme Amaçlı Hammadde Temini Desteği

Malzeme, teçhizat ve prototip üretimi ile ilgili giderler ve deneme amaçlı hammadde için geri ödemeli olarak verilen desteğin üst limiti 200.000-TL'dir. (Teçhizat ve demirbaşların Finansal Kiralama yolu ile alınması halinde: 50.000 – TL'dir.)

4) Kalite Geliştirme-Teknolojik Donanım Desteği

Projesi KOSGEB Birimi tarafından desteklenerek başarıyla tamamlanan işletmelere; daha önceki projesinin geliştirilerek devamı niteliğindeki yeni bir projesinin desteklenmeye uygun görülmesi halinde toplam bedelin % 80'i KOSGEB tarafından sağlanır. Geri ödemeli bu desteğin üst limiti 50.000 - TL'dir. (Teçhizat ve demirbaşların Finansal Kiralama yolu ile alınması halinde: 15.000 – TL)

5) Danışmanlık Desteği

Yararlanıcının yurtiçi/yurtdışı üniversite öğretim elemanlarından teknik, yönetim, finansman, pazarlama konularında alacağı danışmanlık hizmeti için KOSGEB tarafından destek sağlanır. Geri ödemesiz olan desteğin üst limiti 20.000 TL ve destek oranı % 80'dir.

6) Ar-Ge Sonuçlarını Yayınlama Desteği

Ar-Ge çalışmasının sonuçlarının tanıtımı ve duyurulması amacıyla, kitap, broşür, CD ve benzeri doküman olarak yararlanıcı tarafından yayınlanmasına verilen destektir. Geri ödemesiz olan desteğin üst limiti 3.000 TL ve Destek oranı % 80'dir.

"Teknoloji Ar-Ge ve yenilik desteklerinden; Teknoloji ve yenilik yönelimli projelerini gerçekleştirmek isteyen potansiyel girişimciler ile var olan faaliyetlerine Teknoloji ve Yenilik boyutu eklemek isteyen KOBİ'ler yararlanabilmektedir."

7) Yurtdışı Kongre, Konferans, Panel, Sempozyum, Teknoloji Fuarlarına Katılım Desteği

İşletmeden bir yetkili temsilcinin ulaşım, konaklama ve katılım ücreti desteklenir. Geri ödemesiz olan desteğin üst limiti 5.000 TL ve destek oranı % 80'dir.

b) Proje Süreci Sonrasında Verilen Destekler

8) İş Geliştirme Desteği

Projesi başarı ile tamamlanan işletmelere, üretime geçiş sürecindeki finansal ihtiyacı karşılamak üzere 15.000-TL, %100 hibe destek sağlanır.

9) Teknopark Kira Desteği

Projesini başarıyla tamamlayarak mezun olmuş yararlanıcıların, mezuniyet tarihinden itibaren 12 (oniki) ay içerisinde teknoparklarda yer kiralamak istemesi durumunda, kiralayacakları alan için sağlanan destektir. Geri ödemesiz olan Teknopark Kira Desteğinde; aylık destek 1.500.-TL'yi, toplam destek süresi 24 (yirmidört) ayı, toplam destek üst limiti 20.000.-(yirmibin) TL'yi geçemez.

Ayrıca, TEKMER'lerde teknoloji Ar-Ge projesi desteklenen işletmelere KOBİ'lere de sağlanan; Danışmanlık ve Eğitim Destekleri, Bilişim Destekleri, Kalite Geliştirme Destekleri, Pazar Araştırma ve İhracatı Geliştirme Destekleri, Uluslar arası İşbirliği Geliştirme Destekleri, Bölgesel Kalkınma Destekleri, Girişimciliği Geliştirme Destekleri, Finansman Destekleri de sağlanmaktadır:

KOSGEB'İN KOBİ'LERİN TASARIM ÇALIŞMALARINA İLİŞKİN DESTEKLERİ

KOSGEB, KOBİ'lerin tasarım konusundaki çalışmalarını hem tasarım sürecinde hem de yapılan tasarımın korunması sürecinde desteklemektedir. KOBİ'lerin bilgisayar ortamında tasarım yapmalarını sağlamak üzere 8.000 TL üst limit ve % 50 destekleme oranıyla tasarım konusundaki bilgisayar yazılımlarını desteklemektedir. Bunun yanında ortaya çıkarılan tasarımın taklit edilmeye karşı korunması için Türk patent Enstitüsü'nce düzenlenen Endüstriyel Tasarım Tescil belgesi desteklenmektedir. Tasarım yazılımlarına ilişkin destekler "Bilgisayar Yazılım Desteği", endüstriyel tasarım tesciline ilişkin destekler "Sınai Mülkiyet Haklarına İlişkin Destekler" arasında yer almaktadır.

KOSGEB Bilgisayar Yazılımı Desteği

İşletmelerin ulusal ve uluslararası platformlarda rekabet güçlerini artırmak ve kalite düzeylerini yükseltmek amacı ile işletmelere geri ödemesiz bilgisayar yazılımı desteği sağlanmaktadır.

Sınaî Mülkiyet Hakları Desteği

İşletmeler tarafından yapılan çalışmalar neticesinde, patent belgesi, faydalı model belgesi veya endüstriyel tasarım tescili ile sonuçlanan bir buluş veya tasarımın ortaya çıkması durumunda, yurtiçi ve yurtdışından; Patent, Faydalı Model Belgesi, Endüstriyel Tasarım Tescili Belgesi ve Entegre Devre Topografyaları Tescil Belgesi alınması için yapılan giderlere destek verilmektedir.

YARIN İÇİN TEKNOLOJİ ve İNOVASYON

KOSGEB, KOBİ'lerin Teknoloji Ar-Ge ve inovasyon konularında değişen ve çeşitlenen ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik kendi bünyesinde yeni bir çalışma başlatmıştır. Başlatılan çalışmada temel amaç: KOBİ'lerin Ar-Ge ve inovasyon süreçlerinin proje aşamasından ürün ve hizmet aşamasına kadar desteklenmesine yönelik enstrümanlar geliştirmektir. Bu bağlamda sayıca az olan teknolojik projelerin desteklenmesinin yanında inovatif (yenilikçi) projelerin de desteklenmesine yönelik mevzuat oluşturma çalışmaları yapılmaktadır. Böylelikle teknolojik olarak ileri düzeyde olmayan ancak yenilikçi ve katma değer oluşturan projelerin de hayata geçirilmesi için destekler kurgulanmaktadır.

Tüm faaliyetlerinde girişimci ve KOBİ'lerimizin etkin araçlarla beslenerek ülkemiz ekonomik kalkınmasına azami katkı sağlanmasını amaçlayan Başkanlığımız, gelecek dönemde de yeniliğe dayalı stratejilerin uygulanmasını ve özendirilmesini teşvik edecek araçlarla işletmelerimize hizmet vermeye devam edecektir ■

> **"TEKMER'lerde teknoloji Ar-Ge projesi desteklenen işletmelere KOBİ'lere de sağlanan; Danışmanlık ve Eğitim Destekleri, Bilişim Destekleri, Kalite Geliştirme Destekleri, Pazar Araştırma ve İhracatı Geliştirme Destekleri, Uluslar arası İşbirliği Geliştirme Destekleri, Bölgesel Kalkınma Destekleri, Girişimciliği Geliştirme Destekleri, Finansman Destekleri de sağlanmaktadır."**



Prof. Dr. Nüket Yetiş
TÜBİTAK Başkanı

TÜBİTAK, Ar-Ge ve Yenilik [1]

Küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojileri başta olmak üzere teknolojide baş döndürücü bir hızla meydana gelen gelişmelerin de etkisiyle rekabet koşullarını tümüyle değiştirdi. Rekabet küresel ölçeğe taşındı; hız, kalite, maliyet gibi performans kriterlerinin yanında üretim bilgisindeki özgünlük küresel bazda rekabet edebilmenin vazgeçilmez bir koşulu haline geldi.

Bu bağlamda, özgün bir ürün ortaya koymak veya geliştirilen özgün bir süreç, organizasyon biçimi veya pazarlama modeli aracılığıyla rekabet avantajı sağlamak anlamına gelen "yenilik" (inovasyon) günümüzün anahtar sözcüğü haline dönüştü.

Geçmişe bakıldığında zaman zaman yönetim alanında belli sözcüklerin popüler hale geldiği görülür. Ancak günümüzde yenilikçiliğin de benzer şekilde her platformda vurgulanıyor olması, yenilikçiliğin bir zaman sonra unutulacak bir moda olduğunu düşündürmemelidir. Günümüzde yenilikçiliğin ekonominin çekiş gücü olduğu anlayışı gelişmiştir ve firmalar açısından yenilikçilik giderek rekabetin ön koşulu haline gelmektedir.

Bu nedenle tüm dünyada olduğu gibi, ülkemizde de yenilikçiliğini teşvik eden bir iklim yaratmak üzere çalışmalar sürdürülmektedir. Bu çalışmalar vergi teşvikinden, hibelere, altyapı hizmetlerinden, bilgilendirme faaliyetlerine kadar çok geniş bir yelpazede yürütülmektedir.

Tüm bu çabaların etkin bir şekilde sonuca ulaşabilmesi için kritik olan konu, Ar-Ge, tasarım ve özellikle yenilik kavramlarının ve firma açısından öneminin iyi anlaşılarak, içselleştirilmesidir. Bunun için TÜBİTAK tarafından, "inovasyon" sözcüğü yerine "yenilik" kelimesinin kullanılması prensip olarak benimsenmiştir.

Ar-Ge parayı bilgiye dönüştürmek; yenilik ise bilgiyi paraya dönüştürmektir…

TÜBİTAK'ta Ar-Ge, yenilik ve ilgili sözcüklere ilişkin kavramsal çerçevenin çizilmesinde İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından yayınlanan Frascati ve Oslo Kılavuzları kullanılmaktadır. TÜBİTAK tarafından verilen her türlü destekte, başvuruların anılan kılavuzlar ile çizilen çerçeveye uygun olması esastır. Frascati Kılavuzu'nda Ar-Ge ile ilgili hususlar yer alırken, Oslo Kılavuzu'nda yenilik ile ilgili tanımlar ve ilkeler yer almaktadır. Bu konuda ülke çapında dil birliğinin sağlanması amacıyla söz konusu kılavuzlar Türkçe'ye tercüme ettirilerek, TÜBİTAK web sayfasında (http://www.tubitak.gov.tr/kilavuzlar) hizmete sunulmuştur. Ayrıca, kitap olarak da basılan kılavuzlar talepte bulunan kişi ve kurumlara ücretsiz olarak gönderilmektedir.

En basit ifadeyle, Ar-Ge insanlığın bilgi dağarcığının artırılmasına ve bu dağarcığın yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılmasına ilişkin sistematik ve yaratıcı çalışmalardır. Yenilik ise yeni bir fikrin başarılı bir şekilde ticarileştirilmesi esasına dayanmaktadır. Yenilikten kasıt yeni bir ürün veya süreç olabileceği gibi yeni bir organizasyon veya pazarlama modeli de olabilmektedir. Finlandiya eski Başbakanı Esko Aho, Ar-Ge'yi parayı bilgiye dönüştürmek, yeniliği ise bilgiyi paraya dönüştürmek olarak özetlemektedir.

Ar-Ge faaliyetlerini yenilik sürecinin çeşitli aşamalarında gerçekleştirilebilecek faaliyetlerden biri olarak değerlendirmek gerekir. Ar-Ge bazen yaratıcı fikirlerin orijinal kaynağını oluştururken, bazen de ticarileştirmeye kadar uzanan süreçte bir tür sorun çözme aracı olarak etkili olabilmektedir. Ar-Ge gibi tasarım ve endüstriyel tasarım faaliyetleri de yenilik sürecinin bir parçasını oluşturabilecek faaliyetler olarak değerlendirilmelidir.

"Ar-Ge faaliyetlerini yenilik sürecinin çeşitli aşamalarında gerçekleştirilebilecek faaliyetlerden biri olarak değerlendirmek gerekir. Ar-Ge bazen yaratıcı fikirlerin orijinal kaynağını oluştururken, bazen de ticarileştirmeye kadar uzanan süreçte bir tür sorun çözme aracı olarak etkili olabilmektedir."

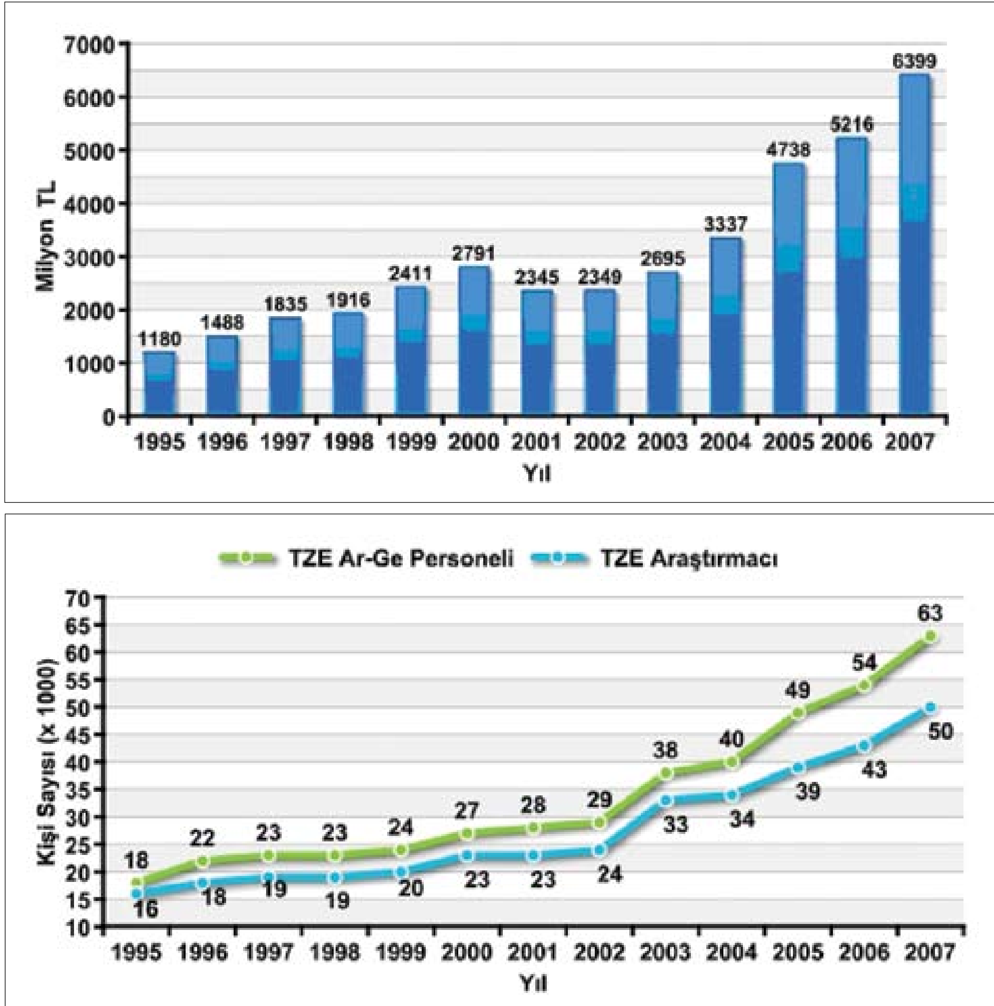
Türkiye'nin Ar-Ge ve Yenilik Performansı, Hedefleri ve Politika Gündemi

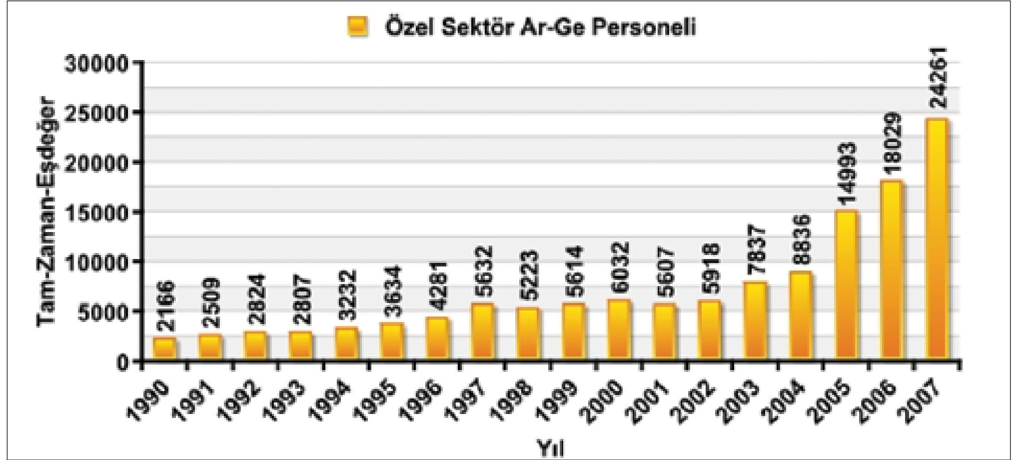
Türkiye'nin Ar-Ge ve yenilik alanındaki performansına bakıldığında, son yıllarda önemli bir artış eğilimi içerisinde olduğu görülmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından açıklanan verilere göre, ülkemizde kamu, özel sektör ve diğer kesimler tarafından Ar-Ge'ye harcanan toplam tutar 6,4 milyar TL'ye (2008 sabit fiyatlarıyla) ulaşmıştır. Bu değer, 2003 yılındaki harcamanın iki katından fazladır; diğer bir deyişle son yıllarda ülke çapında Ar-Ge'ye yapılan yatırımda reel olarak çok ciddi bir artış kaydedilmiştir.

Bu artışın sağlanmasında, özel sektör tarafından Ar-Ge'ye daha fazla kaynak aktarılmaya başlanmasının da önemli bir rolü bulunmaktadır. 2007 yılında özel sektörün Ar-Ge'ye ayırdığı kaynaklar 2003 yılındaki değerinin reel olarak üç katından fazladır. 2007 yılında yaklaşık 3 milyar TL Ar-Ge yatırımı yapan özel sektör, bu yatırımın 2,5 milyar TL tutarındaki bölümünü kendi kullanmış, geri kalanını ise üniversitelere, araştırma merkezlerine vb. kullandırmıştır. Bu durum, değişen rekabet koşulları karşısında özel sektörün yaşadığı değişimi çarpıcı bir biçimde yansıtmaktadır.

Söz konusu değişimin bir başka somut göstergesi ise, TÜBİTAK'tan destek alan yeni firma sayısındaki çarpıcı artıştır. Yenilik projesi için TÜBİTAK'tan ilk kez destek almak üzere başvuruda bulunan firma sayısı 2003 yılında yaklaşık 200 iken, 2008 yılında beş kat artarak, 1200'e ulaşmıştır. Ar-Ge'ye yapılan yatırımlar ile ticari sonuçlarının elde edilmesi arasında belli bir faz farkı olduğu da dikkate alınırsa, son yıllardaki çabaların sonuçlarının önümüzdeki dönemden itibaren görüleceğini söylemek mümkündür.

Ar-Ge harcamalarındaki bu olumlu artış eğilimine karşılık, ülke ekonomisinin ölçeği ve ulusal kalkınma hedefleri dikkate alındığında, bu alana yapılan yatırımın daha da artarak sürdürülmesi gerektiği görülmektedir.





Bunun için, 2007 yılı itibarıyla % 0,71 olan Ar-Ge harcamalarının Gayri Safi Yurtiçi Hasıla içindeki payının 2013 yılında %2'ye ulaşması hedeflenmektedir.

Ar-Ge'ye yapılan yatırım kadar önemli bir başka husus da, tahsis edilen mali kaynakları bilgiye dönüştürecek insan gücüne sahip olunmasıdır. Son yıllarda Ar-Ge insan kaynaklarında da Ar-Ge harcamalarındakine benzer bir sıçrama gerçekleşmiştir. TÜİK verilerine göre 2003 yılında 38 bin olan tam-zaman-eşdeğer Ar-Ge personeli sayısı 2007 yılında 63 bine ulaşmıştır. İstihdam içerisinde de Ar-Ge personelinin payında da önemli bir artış gözlenmiştir. 2003 yılında istihdam edilen her 10 bin kişinin 18'i Ar-Ge personeli iken, bu sayı 2007 yılında 30'a çıkmıştır.

Özel sektör tarafından istihdam edilen Ar-Ge personeli sayısındaki artış ise çok daha hızlı gerçekleşmiştir. 2003 yılında 7837 tam-zaman-eşdeğer Ar-Ge personelinin istihdam edildiği özel sektörde, 2007 yılı itibarıyla 24.261 tam-zaman-eşdeğer Ar-Ge personeli çalışmaktadır. Bir başka ifadeyle 2007 yılında özel sektördeki Ar-Ge personeli istihdamı, 2003 yılındaki değerinin üç katını aşmıştır. 2008 yılı Mart ayında yürürlüğe giren 5746 sayılı Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun kapsamında Ar-Ge personeli gelir vergisinde getirilen istisnalar ve sigorta primi işveren hissesinde sağlanan teşvik ile bu konuda daha da büyük gelişmeler yaşanacağı öngörülmektedir.

Tıpkı harcamalarda olduğu gibi insan gücünde de son yıllarda yaşanan bu artışlar sevindirici olmakla birlikte, ülke nüfusu ve ulusal kalkınma hedefleri dikkate alındığında yeterli değildir.

Bu nedenle, 2007 yılında 63 bin olan tam-zaman-eşdeğer Ar-Ge personeli sayımızın 2013 yılında 150 bine ulaşması hedeflenmektedir.

Bu hedefler doğrultusunda, bilim ve teknoloji politikaları alanındaki ulusal gündemin ana maddelerinden birini hem yurtiçindeki araştırmacılar hem de uluslararası araştırmacılar açısından ülkemizin cazibe merkezi haline gelmesini sağlayacak çalışmalar oluşturmaktadır. Bilim ve Teknoloji İnsan Kaynakları Stratejisi bu kapsamda sürdürülmekte olan çalışmalardan bir tanesidir.

2009 yılı Haziran ayında 19. Toplantısını gerçekleştiren Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu'nda küresel mali krizin Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri üzerindeki etkisi ve krizden çıkışta Ar-Ge ve yeniliğin rolü de ele alınan konulardan biri olmuştur.

Mali kriz dönemlerini bir sıçrama tahtası olarak kullanan işletmelerin ve ülkelerin, söz konusu dönemlerde Ar-Ge ve yenilik politikaları ve yatırımlarına özel bir önem verdikleri bir gerçektir. Bu nedenle, mali kriz nedeniyle Ar-Ge ve yenilik yatırımlarında yapılacak azaltmaların, diğer yatırım kalemlerindeki azalmaların yaratacağı olumsuz sonuçlardan daha kritik olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

TÜBİTAK'ın Sunduğu Olanaklar

Özel sektörün Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerini teşvik etmek üzere, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV), Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM), ve TÜBİTAK tarafından çok çeşitli faaliyetler yürütülmektedir. TÜBİTAK'ın Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı (TEYDEB) aracılığıyla bu çerçevede sunduğu olanaklar şöyle özetlenebilir:

Tablo 1. 1995-2008 Yılları Arasında TÜBİTAK TEYDEB Destek Programları	KOBİ	Oranı	Büyük Firma	Oranı	Toplam
Desteklenen proje sayısı	3109	% 63	1827	% 37	4936
Desteklenen firma sayısı	1246	% 82	274	% 18	1520
Verilen hibe destek tutarı (milyon $)	326	% 41	473	% 59	799

Ar-Ge ve Yenilik Projelerine Finansal Kaynak

TÜBİTAK - Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı (TEYDEB) bünyesinde yürütülen destek programlarına ilişkin bilgiler Tablo 1'de sunulmaktadır.

TÜBİTAK'ın özel kesime sağladığı destekler için uymak zorunda olduğu mevzuat, TÜBİTAK TEYDEB programları hakkında ayrıntılı bilgi, Sanayi Ar-Ge Destek Programları ile ilgili başvuru kılavuzları, değerlendirme kriterleri ve süreçleri hakkında tüm bilgiler TÜBİTAK TEYDEB'in web sayfasında (http://www.tubitak.gov.tr/teydeb) sunulmuştur.

TÜBİTAK TEYDEB bünyesinde yürütülen destek programlarına proje başvuruları, elektronik ortamda (online) yapılmakta ve değerlendirme sürecindeki işlemler de elektronik ortamda sonuçlandırılmaktadır.

1501 – Sanayi Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı

DTM-TÜBİTAK işbirliğiyle yürütülen 1501 – Sanayi Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı kapsamında, yeni bir ürün üretilmesi, mevcut bir ürünün geliştirilmesi, iyileştirilmesi, ürün kalitesi veya standardının yükseltilmesi veya maliyet düşürücü nitelikte yeni tekniklerin, yeni üretim teknolojilerinin geliştirilmesi konularında özel sektör tarafından yürütülen Ar-Ge nitelikli projeler desteklenmektedir. Proje bütçesinin Frascati ve Oslo kılavuzları ile çizilen çerçeveye uygun olan bölümünün, başvuruda bulunan kuruluşların sektör ve ölçeğine bakılmaksızın, %50'si hibe şeklinde desteklenmektedir. Destek oranı belli koşulların sağlanması halinde %60'a çıkabilmektedir. 2008 yılında 263'ü ilk defa olmak üzere toplam 588 firma bu programdan yararlanmak için başvuruda bulunmuştur. Program kapsamında 2008 yılında ödenen destek tutarı ise 220 milyon TL olarak gerçekleşmiştir.

KOBİ'lere Yönelik Destek Programları

Ülkemizdeki tüm işletmelerin %98'ini oluşturan KOBİ'lerin araştırma, teknoloji geliştirme ve yenilik faaliyetleri ile verimliliklerini artırmaları ve katma değeri daha yüksek ürün ve hizmetlere yönelmelerini teşvik etmek amacıyla 2007 yılında 1507- KOBİ Ar-Ge Başlangıç Destek Programı yürürlüğe girmiştir.

Bu program ile yeni bir ürün üretilmesi, mevcut bir ürünün geliştirilmesi, iyileştirilmesi, ürün kalitesi veya standardının yükseltilmesi veya maliyet düşürücü nitelikte yeni tekniklerin, yeni üretim teknolojilerinin geliştirilmesi konularında KOBİ'ler tarafından yürütülen 400.000 TL bütçe ve 18 ay süre ile sınırlı ilk iki projeye TÜBİTAK tarafından %75 oranında hibe şeklinde mali destek sağlanmaktadır. Bu programda değerlendirme ve karar süreci ortalama 90 gün içinde sonlandırılmaktadır. TÜBİTAK, özellikle KOBİ'lerin ilk iki Ar-Ge projesini desteklemek için oluşturduğu KOBİ Başlangıç Ar-Ge Destek programında proje hazırlamak için alınan danışmanlık hizmet giderlerini destek kapsamına almıştır.

Ar-Ge için eşik oluşturan kıstaslar

Projelerin değerlendirilmesinde kullanılan Ar-Ge için eşik oluşturan kıstaslar, tüm paydaşların ve özellikle sanayiden gelen araştırmacıların da katılımı ile müşterek olarak belirlenmiştir. Projelerin değerlendirilmesinde uluslararası standartlar ile Dünya Ticaret Örgütü (WTO), İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ve AB ülkelerinin kullandığı yöntemler uygulanmaktadır. Bu yöntemlerin kullanılması, kısa vadede ülkemizin uluslararası rekabet kurallarına uyumuna, uzun vadede de gerçek Ar-Ge potansiyeli ve birikimimizin güçlenmesine katkı sağlayacaktır.

TÜBİTAK tarafından;

- Ar-Ge ve yenilikçi yönü güçlü, rutin mühendislik uygulamalarını değil, fonksiyonel değişiklikleri içeren,
- Üretim altyapısına yönelik yatırımlara, şekil ve estetiğe yönelik değişikliklere değil, gerçek anlamda araştırma geliştirme faaliyeti içeren,
- Firmanın kendi özgün katkısının olduğu araştırma, teknoloji geliştirme ve yenilik faaliyetlerini içeren,
- Kazanılmış Ar-Ge yeteneğinin tekrarını ve kullanımını değil, yeni Ar-Ge yeteneği kazandıracak,
- Güncel ve geleceğin teknolojilerini içeren çalışmaları kapsayan,

•Proje bilgilerinin, değerlendirmeyi sonuçlandırıcı yeterlilikte ve belirginlikte olduğu,
•Ar-Ge sistematiği yeterli,
•Proje ekibinin nitelik veya nicelik olarak projeyi gerçekleştirecek yeterlilikte olduğu,
•Firma Ar-Ge altyapısının, proje faaliyetlerini yürütmek için yeterli olduğu,
•Proje çıktılarının ekonomik yarara dönüşebilir nitelikte olduğu,
projelerin desteklenmesi uygun bulunmaktadır.

TÜBİTAK öncülüğünde geliştirilmiş olan formlarda ilan edildiği üzere, destek programlarına başvurusu yapılan projeler aşağıda belirtilen üç boyut altında yer alan kriterlere göre değerlendirilmekte olup, bu boyutlar ve kriterler web ortamında sunulmaktadır:
•Projenin endüstriyel Ar-Ge içeriği, teknoloji düzeyi ve yenilikçi yönü
•Proje planı ve kuruluşun altyapısının uygunluğu
•Proje çıktılarının ekonomik yarara ve ulusal kazanıma dönüşebilirliği.

Proje önerilerini; Likert Ölçeği – 1, 2, 3, ... yerine, her boyuta eşit ağırlık vererek 3 boyutta değerlendirmek için geliştirilen "Tanımlara Bağlanmış Değerlendirme Ölçeği (Phrase-Anchored Rating Scale)" kullanılarak her 3 boyut için ayrı ayrı; "çok iyi", "iyi", "iyi değil/yetersiz" yönleri tanımlayan ifadeler/kavramlar/hükümler kullanılmaktadır.

Değerlendirme süreci sonunda "çok iyi" ve "iyi" hükümlerini içeren kriterleri sağlayan projeler desteklenmekte olup, "iyi değil/yetersiz" hükümlerini içeren kriterleri taşıyan projeler ise desteklenmemektedir.

TÜBİTAK TEYDEB Proje Öneri Değerlendirme Formu ve Proje Öneri Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzu TÜBİTAK web sayfasında kullanıma açıktır.

Patent Teşviği

2006 tarihinde TÜBİTAK ve Türk Patent Enstitüsü (TPE) arasında imzalanan protokolle, ülkemizde özgün olarak gerçekleştirilen çalışmalar sonunda ortaya çıkan buluşlar için patent başvurularının yapılması teşvik edilmektedir. Bu bağlamda TPE nezdinde yapılan yurtiçi ve uluslararası kuruluşlar (WIPO-Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü/EPO-Avrupa Patent Ofisi) nezdinde yapılan yurtdışı patent başvurularının destek kapsamındaki masrafları TÜBİTAK tarafından karşılanmaktadır (http://www.tubitak.gov.tr/ardeb).

TÜBİTAK, Patent Başvurusu Teşvik ve Destekleme Programı kapsamında, ulusal patent başvuruları için geri ödemesiz olarak 3.000 TL tutarında ve başvuru patent vekili ile takip ediliyor ise toplam destek miktarının %15'i tutarında ek bir destek sağlamaktadır.

Dünya Fikri Mülkiyet Ofisi veya Avrupa Patent Ofisi nezdinde yapılan patent başvurularının başvuru aşaması için, geri ödemesiz 3.000 TL tutarında ve başvuru patent vekili ile takip ediliyor ise toplam destek miktarının %15'i tutarında ek bir destek sağlanmaktadır.

Uluslararası patent başvurularının araştırma raporu sonrası işlem ücretlerinin karşılanmasını sağlamak için, jüri kararı ile 100.000 TL'ye kadar geri ödemeli olarak destek sağlanmaktadır. Söz konusu başvuruların üçlü patente dönüşmesi halinde ise geri ödemeli olarak sağlanan destekler hibeye dönüşmektedir.

Uluslararası Fon Kaynaklarından Yararlanma

Özel sektörün, uluslararası ortak araştırma, teknoloji geliştirme ve yenilik projelerinde etkin biçimde yer alması, dünyadaki teknolojik gelişmeleri takip etmeleri ve yeni dış pazarlara açılmaları için büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, 2007 yılında Uluslararası Sanayi Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı başlatılmıştır. Program kapsamında, uluslararası ortak destek programlarında1 yer alan ve Türkiye'de yerleşik katma değer yaratan kuruluşların sektör ve büyüklüğüne bakılmaksızın nitelikli Ar-Ge ve yenilik projelerine TÜBİTAK tarafından %75'e varan oranlarda hibe destek sağlanmaktadır (http://www.tubitak.gov.tr/teydeb).

Avrupa Birliği Çerçeve Programları

AB Çerçeve Programları, Avrupa Birliği'nde çok uluslu araştırma ve teknoloji geliştirme projelerinin desteklendiği başlıca Topluluk Programı'dır. İlki 1984 yılında başlayan Çerçeve Programları (ÇP) çok yıllı programlar olup, halen yürürlükte olan 7.Çerçeve Programı 2007-2013 yılları arasında devam edecektir. 50 Milyar Avro bütçeye sahip olan 7.ÇP, bilginin, yeteneklerin ve uzmanlığın ortaklaşa kullanılabileceği Avrupa çapındaki konsorsiyumlara katılma fırsatları sunmaktadır. 7.ÇP'ye katılanlar, Avrupa'da ve Avrupa dışında yeni ilişkiler ağı ve pazarlar kurma fırsatını yakalayıp teknolojinin en ileri noktasını hedefleyen projelere ortak olabilmektedir.

"Dünya Fikri Mülkiyet Ofisi veya Avrupa Patent Ofisi nezdinde yapılan patent başvurularının başvuru aşaması için, geri ödemesiz 3.000 TL tutarında ve başvuru patent vekili ile takip ediliyor ise toplam destek miktarının %15'i tutarında ek bir destek sağlanmaktadır."

Türkiye'de 7. ÇP'nin ulusal koordinasyonunu TÜBİTAK yürütmektedir. TÜBİTAK Türk kuruluşlarının bu programdan en yüksek şekilde faydalanmasını sağlamaya yönelik olarak farkındalık arttırma, bilgilendirme, eğitim, ilişki kurma ve eşleştirme gibi pek çok faaliyet gerçekleştirmektedir. 7.ÇP ile ilgilenen tüm araştırmacılar ile kuruluşların, www.fp7.org.tr adresi aracılığıyla, ilgilendikleri alandaki ulusal irtibat noktasına ulaşarak, ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda doğru şekilde yönlendirilmeleri sağlanmaktadır. İlgilenenlerin, bu siteye üye olarak ilgi alanlarındaki duyuruları düzenli olarak alması ve bu sayede 7.ÇP ile ilgili bilgilerinin sürekli güncel kalması mümkündür.

Avrupa Komisyonu'nun yıllık olarak 7.ÇP çağrılarına ilişkin yayımladığı raporlara göre 2007-2008 yıllarında 258 Türk kuruluşu başarılı projelerde yer almıştır. Bu 258 Türk kuruluşunun aldığı fon miktarı ise yaklaşık 40,1 Milyon Avro'dur. Ancak ÇP'ler sadece bir finansman kaynağı olarak görülmemelidir. Mali kaynaklar bu programda kuruluşlarımızın ihtiyacı olan yüksek teknolojiyi üretme ve pazarda rekabet avantajı kazanma sürecinde yapacakları masrafların karşılanması için vardır. Yani asıl amaç teknoloji geliştirmek ve bu teknolojileri geliştirme bilgisini patentlerle korumaktır.

Proje Pazarları

TÜBİTAK - 1503 Proje Pazarları Destekleme Programı ile üniversite, araştırma kurumları ve sanayi kuruluşları arasında ortak Ar-Ge projelerinin oluşturulmasına yönelik ulusal teknolojik işbirliği platformları desteklenmektedir (http://www.tubitak.gov.tr/teydeb).

Bu tür teknolojik işbirliklerinde temel ilke; somut Ar-Ge düşünce ya da proje önerilerine sahip olup, bunları gerçekleştirmek için kendi yetenekleri dışında başka uzmanlık alanlarından katkıya gereksinim duyan, proje öneri veya sonuçlarına ilişkin talep varlığını araştıran ya da arz edilen proje işbirliği önerilerine teknolojik veya finansal katkıda bulunmak isteyen üniversite, araştırma ve sanayi kuruluşlarından temsilcilerin bir araya gelerek aktif katılımları ile projelerini birbirlerine tanıtmaları yoluyla işbirliği olanaklarına ortam oluşturulmasıdır.

Programa 2008 yılında, Erciyes Üniversitesi, Mersin Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi, Eskişehir Sanayi Odası ve Uludağ İhracatçı Birlikleri olmak üzere 5 adet proje pazarı başvurusu yapılmış ve başvurular desteklenmiştir.

Sektörel İşbirlikleri

TÜBİTAK'ın 2007 yılında başlattığı girişimle elektrik ve elektronik, tekstil, denizcilik, otomotiv, metal, enerji, ilaç ve tarım olmak üzere sekiz sektörde Teknoloji Platformları kurulmuştur2. Bu sekiz platforma daha sonra sektörün kendi girişimiyle Türkiye Yapı Teknoloji Platformu da eklenmiştir.

Teknoloji Platformlarının amacı Ar-Ge ve yenilik desteklerinin anılan sektörlerde rekabet gücünü artırmaya yönelik kullanılması sürecini desteklemek ve bu amaçla paydaşlar arasında iletişim ve koordinasyon ortamı sağlamaktır. Dolayısıyla, bu platformların işlevi sektörün güncel sorunlarını ve vizyonunu belirleyerek, stratejik araştırma gündeminin saptanması ve somut uygulama önerileri, ihtiyaç duyulan proje konularının ortaya konulmasıdır (http://www.tubitak.gov.tr/platform).

TÜBİTAK Ar-Ge Enstitüleri

TÜBİTAK Enstitüleri özel sektöre hem ulusal hem de uluslararası işbirliği olanakları hem de bilgi, teknoloji, test ve analiz sunmaktadır.

TÜBİTAK Gebze Yerleşkesi'nde bulunan TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi (TÜBİTAK MAM), 8 Enstitüsüyle (Bilişim Teknolojileri Enstitüsü, Çevre Enstitüsü, Enerji Enstitüsü, Gen Mühendisliği ve Biyoteknoloji Enstitüsü, Gıda Enstitüsü, Kimya Enstitüsü, Malzeme Enstitüsü, Yer ve Deniz Bilimleri Enstitüsü), ülkemizin en büyük ve köklü uygulamalı araştırma kuruluşudur. TÜBİTAK MAM, endüstriyel kuruluşların, savunma kuruluşlarının, üniversitelerin ve kamu kuruluşlarının (yerel yönetimler, valilikler, bakanlıklar vb.) hizmetindedir. TÜBİTAK MAM ulusal kalkınma hedeflerini göz önünde tutarak, ileri ve jenerik teknoloji alanlarında Türkiye'nin rekabet gücünü artırmaya yönelik uygulamalı Ar-Ge çalışmaları yapmakta, ISO 17025'e göre akredite 130'dan fazla laboratuvarında test, analiz, ölçüm, eğitim ve danışmanlık hizmetleri vermektedir.

Yine TÜBİTAK Gebze Yerleşkesindeki, TÜBİTAK Ulusal Elektronik ve Kriptoloji Araştırma Enstitüsü (TÜBİTAK UEKAE) bilgi güvenliği, haberleşme ve ileri elektronik alanlarında teknolojik çözümler üretmekte ve uygulamaktadır. TÜBİTAK UEKAE, 35 yılı aşkın bir süredir kamu ve özel sektör kuruluşlarıyla ortak Ar-Ge projeleri üzerinde çalışmaktadır. Bu geçen süre içerisinde gelişimini devam ettiren UEKAE, bünyesinde bulunan Kripto Analiz Merkezi, Ürün Geliştirme Bölümü, İleri Teknolojiler Araştırma Enstitüsü (İLTAREN),

"Teknoloji Platformlarının amacı Ar-Ge ve yenilik desteklerinin anılan sektörlerde rekabet gücünü artırmaya yönelik kullanılması sürecini desteklemek ve bu amaçla paydaşlar arasında iletişim ve koordinasyon ortamı sağlamaktır."



Yarı İletken Teknolojileri Araştırma Laboratuvarı, EMI/EMC/TEMPEST Test Laboratuvarı, Multimedya Test ve Analiz Laboratuvarı, Ortak Kriter Test Merkezi ve Optoelektronik Laboratuvarları ile öncelikle ulusumuz sonra tüm Dünya için araştırma ve geliştirme çalışmalarını sürdürmektedir.

TÜBİTAK Gebze'de Yerleşkesi'ndeki üçüncü enstitü olan TÜBİTAK Ulusal Metroloji Enstitüsü (TÜBİTAK UME) ulusal ölçüm standartlarını oluşturmak, ölçüm yöntemleri ve tekniklerini geliştirmeye yönelik çalışmaların yanı sıra Ulusal Metroloji Sistemi içindeki laboratuvarlara kalibrasyon, eğitim, danışmanlık hizmetleri vermekte, endüstriyi yönlendirici yayın faaliyetlerinde bulunmaktadır.

TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü de (TÜBİTAK TÜSSİDE) TÜBİTAK Gebze Yerleşkesi'ndedir. TÜSSİDE, kurum ve kuruluşların daha etkin yönetilmesi ve sürekli gelişimi için, eğitim, danışmanlık, araştırma ve yayın hizmetlerini sunmaktadır.

Ankara'da bulunan TÜBİTAK Savunma Sanayii Araştırma ve Geliştirme Enstitüsü (TÜBİTAK SAGE), Türkiye'nin gereksinimlerinin bilgi, teknoloji ve ulusal kaynaklara dayalı olarak karşılanabilmesi ve dışa bağımlılığın azaltılması için, savunma sanayiinde zorlu ve iddialı işlerin sorumluluğunu üstlenerek, Ar-Ge yoluyla uluslararası pazarda rekabet gücü olan katma değeri yüksek, özgün ürün ve hizmetler sağlamak misyonuyla çalışmalarını yürütmektedir.

Ankara'daki bir diğer enstitü olan TÜBİTAK Uzay Teknolojileri Araştırma Enstitisü (TÜBİTAK UZAY), uzay teknolojileri ve elektronik araştırma alanlarında ülke sanayiinin teknoloji tabanının değişmesine, gelişmesine yönelik bilgi ve teknoloji üretmek, sektöre yön vermek ve çalışma alanlarında kamuoyunun farkındalığını artırmak üzere faaliyet göstermektedir. TÜBİTAK UZAY'ın faaliyet alanları; "uzay teknolojileri", "elektronik", "yazılım geliştirme", "güç elektroniği" ve "güç ve dağıtım sistemleri" olarak sınıflandırılabilir.

TÜBİTAK Bursa Test ve Analiz Laboratuvarı (TÜBİTAK BUTAL) ile Ankara Test ve Analiz Laboratuvarı (TÜBİTAK ATAL) test ve analiz hizmetlerinin yanı sıra eğitim ve bilgilendirme faaliyetlerinde de bulunmaktadırlar.

İstanbul'da bulunan TÜBİTAK Temel Bilimler Araştırma Enstitüsü (TBAE), temel bilimlerde, özellikle teorik fizik ve matematik dallarında, ulusal ve uluslararası bilim camiasında kabul ve önem gören orijinal çalışmalar vasıtasıyla bilgi üretmekte, bu çalışmaların üretilmesine destek, yardımcı ve aracı olmaktadır.

Ankara'da bulunan TÜBİTAK Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi'nin (TÜBİTAK ULAKBİM) ise üniversiteler ve araştırma kurumları arasında araştırma ve eğitim amaçlı ağlar kurmak, işletmek, bu ağların yurt içi ve yurt dışındaki ağlarla bağlantısını sağlamak, bilgi üretimine yardımcı olacak nitelikte bilgi teknolojileri desteği sağlamak ve bu ağ üzerinden ve/veya geleneksel yollarla ülkemizdeki bilimsel bilgi üretimine yardımcı olacak şekilde akademik bilgi ve belge hizmetleri sunmak ve ülkenin bilgi birikimini yansıtacak bilgi ürünleri geliştirmek misyonuyla faaliyet göstermektedir.

Antalya'da bulunan TÜBİTAK Ulusal Gözlemevi'nin (TUG) misyonu; gözlemevinin teleskop ve donanımını uluslararası düzeyde geliştirmek, burada yürütülecek astronomi ve uzay bilimleri ile ilgili çağdaş araştırmaları teşvik edip yönlendirmek ve bu alanda etkinlik gösteren ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapmak, öncelikli araştırma alanlarını belirlemek, üniversitelerimizde yürütülen astronomi ve uzay bilimleri ile ilgili çağdaş, güncel ve öncelikli araştırmalara uluslararası nitelikte ve düzeyde gözlem ve araştırma olanakları sağlamak ve gözlem desteği vermektir.

Son olarak; TÜBİTAK akademik araştırmaların desteklenmesi, bilim insanı yetiştirilmesi, kamu araştırma kurumlarının ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin Ar-Ge'ye dayalı olarak ve kamu-üniversite-sanayi konsorsiyumları tarafından karşılanmasının teşvik edilmesi gibi faaliyetleri de yürütmekte; özel sektör kuruluşlarının yenilikçi faaliyetlerini destekleyecek bir iklimi yaratmayı amaçlamaktadır. Ar-Ge olmadan, bilgi üretmeden, bilimi güçlendirmeden, teknoloji geliştirmeden ülkemiz için belirlenen büyük hedeflerin yakalanamayacağı açıktır. TÜBİTAK çalışmalarını bu bilinçle yönlendirmekte, bilim ve teknoloji politikalarının bütünsel bir yaklaşımla hayata geçirilebilmesi için faaliyetlerine devam etmektedir. Çünkü ülke olarak büyük başarılara imza atabilmek için bilimsel ve teknolojik faaliyetlerin sonuçlarını ekonomik ve sosyal gelişmeye dönüştürecek yapıların oluşturulması olmazsa olmaz koşuldur ■

Neden inovasyon değil de yenilik?

Yenilik sözcüğü gündelik dilde çok geniş bir anlam içerse de, inovasyon sözcüğü ile karşılaştırıldığında, kendi kendini anlatma kabiliyeti daha yüksektir. İnovasyon kelimesinin inovasyon faaliyetlerine ilişkin hiçbir ipucu vermemesi onu gizemli kılmakta; önemi ile günlük iş yaşamındaki yeri arasında ilişki kurmayı zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, ilk olarak inovasyonun dilinin çözülmesine ihtiyaç bulunmaktadır ve yenilik bu çözülmeyi mümkün kılmaktadır. Yenilik dendiğinde, inovasyon bize yakınlaşacak; çok istisnai hallerde, çok istisnai yeteneklere sahip kişilerce yapılabilecek bir faaliyet olmaktan çıkacaktır. Yeniliğin, kısmen yapılagelen faaliyetlerin sistematik bir biçimde yapılması ve geliştirilmesi gerektiği; "yönetilmesi" ve firmanın değer sisteminden, stratejilerine kadar her alana nüfuz etmesi gerektiği açıklığa kavuşacaktır.



Prof. Dr. Muhammed Şahin
İstanbul Teknik Üniversitesi Rektörü

Üniversitelerin Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon Alanlarındaki Rolleri

> Yeni girişimler, piyasadaki rekabet baskısını artırarak, diğer firmaları etkinliklerini iyileştirmeye ya da yeniliklere yönelmeye zorlar. Girişimciler piyasa ekonomisinin temel unsurudur ve elde ettikleri başarılar topluma zenginlik ve yeni iş olanakları, tüketicilere de tercih çeşitliliği sağlar. Girişimcilik ayrıca kişiye kendi potansiyelini ortaya koyma olanağını verir.

Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon birbirlerini süreçsel olarak tamamlayan ve teknolojik gelişmeye bağlı olarak çağımızın iş geliştirme dinamiklerini oluşturan üç önemli kavram. Üniversiteler ise bu sürecin oluşumunda kuşkusuz en önemli araçlardan biri.

Bu üç önemli dinamiğin içinde barındırdığı kaotik problem alanlarının içeriği ise çok geniş bir konu yelpazesine sahip. Gerek Ülkemizin en önemli yol haritası haline gelen ileri teknoloji üretme yolundaki kalkınma planlarını geliştirmek, gerekse de bu planları yürütecek beyin gücünü yaratmak için, Üniversiteler "platform" ve "inisiyatif" oluşturma bakımından çok önemli bir rol üstlenmektedir.

Hiç kuşkusuz bu 3 önemli dinamiğin Türkiye'deki Bilim-Teknoloji ve Yatırım politikalarından bağımsız olarak ele alınması mümkün değildir.

Bilim ve teknoloji politikaları ile öngörülen bilim ve teknolojide yetkinleşmenin ve inovasyon yeteneği kazanmanın salt teknik bir sorun olmadığı açıktır. Bu yetkinleşme, aynı zamanda sosyo-ekonomik ve siyasi bir süreçtir. Bu süreçte farklı pek çok toplumsal ve siyasi aktör yer alır. OECD'nin "1990'lar için yeni teknolojilere dayalı bir sosyo-ekonomik strateji" öneren bir politika dokümanında da belirtildiği gibi [1];

"yeni jenerik teknolojiler toplumlarımıza tepeden inme dayatılamaz; bu teknolojiler, kurumsal bazda uyum sağlamaya ve farklı çıkar grupları arasında bir ara yol bulmaya yönelik bir süreçten geçilerek toplumsal yaşama aktarılmalıdır.

"Buna ek olarak, yaşama standardı yükseldikçe, dikkatlerin ürün ve hizmetlerin kalitesi, iş kalitesi, çevrenin korunması ve geliştirilmesi ve daha çok da yaşam kalitesi üzerinde yoğunlaşacağı göz ardı edilmemelidir. Bu hususlar, teknoloji konusunun sistematik bir biçimde ele alınmasını, özellikle de, teknolojinin etkilerinin değerlendirilmesi ve buna yönelik tartışmalara kamuoyunun da katılımının sağlanmasını gerektirir."

Dahası, yeni teknolojilerin başarılı bir biçimde ekonomik faaliyet alanlarına aktarılmasını sağlayacak bir güven ortamının yaratılması, 'kapsamlı inovasyon süreci' olarak tanımlanabilecek bir süreç içinde mümkün olur.

Bu süreçte spektrum Ar-Ge ve Tasarım ağırlıklıdır ve yalnızca girişimci kuruluşları ve ilgili pazarları değil; toplumun çeşitli organları eliyle belirlenmiş yaşam biçimini ve kurallarını da içerir. Bu nedenle bu süreçte, girişimcilik, yönetişim, finansman, yeni pazarlar, eğitim otoriteleri, bölgesel otoriteler çok önemli kavramlardır. Süreç teknolojik değişimi tetikler. Teknolojik değişimin doğası ne denli 'radikal' ise, üreteceği toplumsal etkileşim o denli derin ve karmaşık; yenilikçi kurumsal değişim gereği de o denli büyük olur.

OECD'nin 1996 yılında yayımlanan bir başka politika raporu da, önceki raporda yer alan çözümlemeyi doğrulayarak, şu noktaların altını çizmektedir [2] :

"OECD ülkelerinde bugün yaşanan istihdam sorununa çare, teknolojidir ve üretkenliğin (prodüktivitenin) artmasıdır. Uzun erimde, bilgi, özellikle de teknolojik bilgi, ekonomik büyümenin ve yaşam kalitesini geliştirmenin ana kaynağıdır. Ama, bir tür 'yaratıcı yıkım' olarak tanımlanabilecek teknik değişim, düz bir yol izlemez.

Bu değişim, ekonomi yapılarının, davranış normlarının, sektörler, firmalar ve uğraş alanları arasındaki kaynak dağılımının değişen koşullara göre yeniden uyarlanmasını gerektirir. Politika açısından başarının kilit noktası, bilgi-yoğun ekonomik faaliyetleri, toplumsal bütünlüğü bozmadan, üretkenlik artışı ve ekonomik büyümenin itici gücü haline getirebilmektir."

OECD'nin yukarıda işaret edilen dokümanlarında, bilim ve teknolojide yetkinleşme ve bu bağlamda inovasyon yeteneği kazanma sürecinin doğası, başkaca bir yorumu gerektirmeyecek kadar açık bir biçimde ortaya konmuştur. Bilim ve teknoloji, yaşadığımız çağa ayak uydurabilmenin, ülke olarak, kurumları olarak, bireyleri olarak, yeni bir bin yılda ayakta kalabilmenin en etkin araçlarıdırlar; ama tek başlarına, her derde deva, sihirli birer değnek de değillerdir. Birbirine bağımlı bu iki stratejik değişken, toplumsal, ekonomik, kültürel, siyasal ve daha pek çok değişkenin belirlediği ekonomik/toplumsal sistem içinde -yaşamın içinde- iş görecekler-dir. Onun içindir ki, bu iki stratejik değişkenden yararlanılarak, öngörülen ekonomik ve toplumsal hedeflere ulaşmada başarı, sayılan bütün diğer değişkenlerle bunlar arasında iç tutarlılığın sağlanmasıyla mümkündür.

Türkiye'nin bilim ve teknoloji yeteneğini yükseltmek, bilim ve teknolojiye egemen bir ülke yaratmak, tek stratejik seçeneğimizdir. Söz konusu stratejik seçeneği uygulamaya dönük politikanın adı ulusal bilim ve teknoloji politikasıdır. Burada geçen "ulusal bilim ve teknoloji politikası"nı, hedef ve uygulama araçları itibariyle bu bütünsellik çerçevesinde düşünmek gerekir. Bilim ve Teknoloji yeteneğinin yükseltilmesi ise yazının girişinde belirtilen Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon sürecinin tetiklenmesi ile mümkündür.

Girişimcilik ise bu sürecin içinde küresel yaşamın kültürel ve ekonomik bir boyutu olarak değerlendirilmesi gereklidir. Ülkelerin bilim ve teknoloji politikalarında önemli bir rol oynadığı açıktır. Ancak girişimcilik için ön şart Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon yeteneğidir.

MUSİAD'ın hazırlattığı çeşitli demografi ve istihdam raporlarında da belirtildiği gibi gelecek on yılda, Türkiye'de, geçmişe kıyasla daha fazla kişinin işgücü piyasasına girmesi beklenmektedir. Özellikle kadınlarımızın ve tarım sektöründen gelen işgücünün artarak işgücü piyasasına gireceği hesaplanmaktadır. Sosyal güvenlik sisteminin artan açıklarını dengelemek için kaçınılmaz olarak erken emekliliğin sona erdirilmesi de işgücü arzını artırıcı bir etkendir. Bunlara bir de kamu açıklarının sürdürülemez boyutlara ulaşması nedeniyle kamunun istihdam yaratma olanağının neredeyse imkansız hale geldiği gerçeğini ekleyelim.

Böyle bir ortamda, işsizlik oranının aşağı çekilebilmesi için, özel sektör tarafından yılda 700.000'in üzerinde net istihdam sağlanması gerekmektedir. İstihdam yaratanlar ise girişimcilerdir. Yani ülkemiz, her geçen gün daha fazla girişimciye ihtiyaç duymaktadır. Araştırmalar girişimciliğin ekonomik büyümeye de olumlu katkıda bulunduğunu göstermektedir. Girişimci sayılarını yüksek oranlarda artırabilen ülkeler, işsizlikte de daha büyük oranda düşüşler sağlamaktadır. Yeni girişimler, piyasadaki rekabet baskısını artırarak, diğer firmaları etkinliklerini iyileştirmeye ya da yeniliklere yönelmeye zorlar. Girişimciler piyasa ekonomisinin temel unsurudur ve elde ettikleri başarılar topluma zenginlik ve yeni iş olanakları, tüketicilere de tercih çeşitliliği sağlar. Girişimcilik ayrıca kişiye kendi potansiyelini ortaya koyma olanağını verir.





Dolayısıyla yeni fikirlerin teşvik edilmesinde, girişimcilik kültürünün desteklenmesinde ve yeni teknolojilere erişim ve kullanımın kolaylaştırılmasında temel bir rol oynar. AB Lizbon Stratejisi'nin alt açılımlarına göz atıldığında, tarif edilen eylem planının, Türkiye'nin ihtiyacı olan reformlarla ve girişimcilik konusunda atılması gereken adımlarla bire bir örtüştüğü gözlemlenmektedir. Şöyle bir gözden geçirecek olursak, KOBİ'ler için elverişli gelişme ortamı yaratılması, piyasa mekanizmasının etkinliğinin ve entegrasyonunun artırılması, etkin, şeffaf, güvenli mali piyasalar için mali sistem reformu Türkiye için de vazgeçilmez ve aciliyeti olan konulardır.

İnovasyon yeteneğinin geliştirilmesi ve girişimcilik, sadece Türkiye'nin değil, bütün dünyanın yakından ilgilendiği bir konudur. Bunun en belirgin göstergesi Avrupa Birliği'nin oluşturduğu Lizbon Stratejisi'dir. Avrupa Birliği, 2000 yılında, Lizbon'da istihdam, ekonomik reform ve toplumsal uyum konularındaki hedeflerini belirlemiştir. Lizbon Stratejisi'nin ana ekseni, rekabet gücünü artırmak için, araştırma geliştirme ve yenilikçiliği teşvik ederek ve insana yatırım yaparak bilgiye dayalı bir ekonomiye ve topluma geçişi hızlandırmaktır.

Stratejinin önemle üzerinde durduğu alt başlıklardan biri yenilikçi işletmelerin, özellikle de KOBİ'lerin kurulması ve gelişmesi için elverişli bir ortam yaratılmasıdır. Strateji'de işletmelerin rekabet gücü ve dinamizminin yatırımın, yeniliğin ve girişimciliğin önünü açan düzenleyici bir ortamın varlığı ile doğrudan bağlantılı olduğuna dikkat çekilmektedir. Piyasa mekanizmasının etkin çalıştırılması ve bütünlüğünün sağlanması da Lizbon Stratejisi'nde vurgulanan konulardan biridir. İşletmelerin iç pazarda eşit koşullarda etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmelerini ve gelişebilmelerini sağlamak için adil ve herkese eşit uygulanan rekabet ve devlet yardımı kurallarının olması gerekmektedir. Lizbon Stratejisi mali piyasaların etkinliği ve entegrasyonu üzerinde de önemle durmaktadır. Etkin ve şeffaf mali piyasalar daha iyi bir sermaye dağılımı sağlayarak ve sermaye maliyetlerini düşürerek büyümeyi ve istihdamı teşvik eder.

"Türk sanayinin girişimcilik gücünün artması AB üyeliğine hazırlanan Türkiye'nin üyelik sonrasında AB'ye uyumunun kolaylaşması açısından da büyük önem taşımaktadır. Ekonomik performans ölçütü olarak kişi başına düşen gelir düzeyi ve istihdam oranı esas alındığında, AB ölçülerine yaklaşabilmemiz için gelişmiş ülkelere kıyasla çok daha yenilikçi ve üretken olmamız gerektiği açıktır"

Bu yüzden, AB Lizbon Stratejisi ve Avrupa iş dünyasının bu strateji çerçevesindeki yaklaşımları hükümet tarafından yakından izlenmeli, AB'nin gelişme stratejilerine uygun, ancak Türkiye'nin şartlarına ve ihtiyaçlarına göre uyarlanmış bir büyüme stratejisi hazırlanmalıdır.

Türk sanayinin girişimcilik gücünün artması AB üyeliğine hazırlanan Türkiye'nin üyelik sonrasında AB'ye uyumunun kolaylaşması açısından da büyük önem taşımaktadır. Ekonomik performans ölçütü olarak kişi başına düşen gelir düzeyi ve istihdam oranı esas alındığında, AB ölçülerine yaklaşabilmemiz için gelişmiş ülkelere kıyasla çok daha yenilikçi ve üretken olmamız gerektiği açıktır [3].

Türkiye'nin yapısal dönüşümünü tamamlaması ve orta vadeli yeni bir büyüme stratejisine girmesi, özel sektörün ekonomideki ağırlığının artırılması anlamına gelmektedir. Önümüzdeki dönemde yatırım ve üretim yapacak, istihdam yaratacak olan kesim, yerli ve yabancı özel sektör yatırımcılarıdır. Önümüzdeki üç yılda % 5'lik büyüme hedefinin yakalanması için gereken özel sektör yatırımlarının gerçekleştirilmesi ancak yatırım ortamının iyileştirilmesine bağlıdır. Bu hedefi sağlamak için önce kamu ve özel sektör işbirliğini Üniversitelerin de içinde olacağı hibrid modellerle oluşturmakla mümkündür.

Üniversiteler, PPP (Public, Private Parnership – Kamu, Özel Sektör İşbirliği)'nde arabulucu ve moderatörlüğü yapan önemli bir araç olmalıdır.

İnovasyon ve Girişimcilik için elverişli bir ortam yaratmanın ön koşulu büyümeye ve istikrara dayalı makroekonomik politikalardır.

Makroekonomik istikrar sağlanırken,

- Kamu kesimi küçültülerek özellikle ekonomi üzerindeki yükün azaltılması,
- Rekabeti ve yeni piyasaların gelişimini engelleyici düzenlemelerin kaldırılması,
- Çalışma hayatını düzenleyen mevzuatın esneklik ilkesine göre reforma tabi tutulması,
- Girişimciliğe hak ettiği önemin verilmesi ve girişimcilik ruhunun teşvik edilmesi,
- Girişimcilerin aldıkları risk ve ödüllerin hükümet politikaları ile yeniden düzenlenmesi,
- Risk sermayesi kurumunun geliştirilmesi,
- Bilimsel gelişmelerin ekonomik faaliyete yansıyabilmesi için gerekli önlemlerin alınması girişimciliğin önünün açılması için atılabilecek başlıca adımlardır.

Bütün bunların yanında belki de en önemli konu bu değişikleri yapabilme konusunda gerekli siyasi kararlılığın gösterilmesidir. Hükümetimizin önümüzdeki günlerde kararlıkla üzerine eğilmesi gereken konular bellidir. IMF Programı'nın gerekleri yerine getirilerek ekonomide istikrarın korunması, istikrarı kalıcı kılmak için gerekli yapısal reformların biran önce hayata geçirilmesi gerekmektedir [4].

Yatırım ortamının iyileştirilmesi için gerekli mikro politikalar geliştirilmediği, Türkiye'nin AB ile uyumu sürecinin önündeki engeller ortadan kalkmadığı sürece en başarılı istikrar politikaları bile bizi nihai hedefimize ulaştıramaz. Türkiye, gündeminin kalabalıklığı ve zorluğu içinde gerçek amacını gözden kaçırmadan, ülke geleceğinin ancak artan özel sektör yatırımlarıyla garanti altına alınabileceğini unutmadan, girişimciliğe azami desteği vermelidir.

Öte yandan, Üniversitelerin Teknoparkları ve Sanayi ile beraber oluşturacakları Teknoloji Transfer Ofisleri (TTO), Tasarım ve Ar-Ge'deki potansiyellerini ticaretleştirebilmeleri yolunda önemli bir araçtır. Üniversiteler, uluslararası işbirlikleri de kurarak bu yolda önemli bireysel adımlarını atmak zorundadır.

Değişim ve değişimi yönetebilmek günümüzün en önemli konularıdır. Küresel arenada değişimi yapabilmek ve yönetebilmek, yeni üretim ve yeni ekonomi yaratabilmek Ar-Ge / Ür-Ge kültürüne bağlıdır. Teknolojik yeniliklerin ilerleme hızı yeni pazarların oluşumunu tetiklemekte ve eski oyuncuların ve pazarların değişimini zorunlu kılmaktadır. Bu değişim süreçlerinde, teknolojiyi sadece transfer eden değil hızlı transfer edenler ayakta kalmaktadır. Küresel ölçekte baktığımızda, üniversite ve/veya teknoloji üreten kurumlar ile işbirliğini etkin halde sürdürenler bu değişim sürecinde sürekliliğini sağlayabilmektedir.

Ülkeler bu değişim ve gelişim stratejileri için, teknolojinin ticarileşebilmesinin önünü açacak faaliyetleri başlatabilmesi ile mümkündür. Bu faaliyetlerin, üniversitelerde ve araştırma kurumlarında yapılan araştırmaların ve geliştirilen teknolojilerin, sektördeki oyuncu ve paydaşlarla ortak platformda paylaşılabilmesini sağlamak ve yenilikçi ürün yaratabilme kabiliyetlerini artırma yönünde olmalıdır. Bunları yapabilmek, yenilik yapma kabiliyetini geliştirmek de kurumsal operasyonları gerekli kılar. Bölgesel inovasyonu tetiklemek ve teknoloji transferini başlatabilmek en önemli adımlardan biridir. Girişimcilerin, bölgenin varlıklarına ve potansiyeline yatırım yaparak ekonomik katma değer yaratma yollarını açmak ve gerekli teşvikleri sağlamak gerekir. Geniş ölçekte teknoloji ye yatırım yaparak büyüyen bölgelere baktığımızda bu faaliyetlerin o bölgelerdeki ekonominin dönüşümü için temel oluşturdukları görülür. Yaşanan tecrübeler, teknoloji yatırımı yaparak gelişmekte olan bölgelerin uzun bir süre sadece bu faaliyetler, yani teknolojiyi transfer edebilme ve yenilikçi ürün geliştirme, için yatırım yaptıklarını göstermektedir.

"Küresel ölçekte baktığımızda yenilikçi teknolojik gelişimlerini sağlayamayan ülkelerin sürdürülebilir ekonomiler yaratamayacağı açıktır. Bu nedenle ülkeler, Ar-Ge, Tasarım ve İnovasyon için işbirliği ağları üretmekte, açık inovasyon kavramı ile "Kazan-kazan" yaklaşımlarını benimsemekte ve bu kültürü Üniversitelerde Lisans programlarına indirmektedir."



Bu bölgelerde iş geliştirme araçları, yeni teknolojilerin gelişmesini ve ticarileşmesini cesaretlendirerek değer yaratmayı hedeflemektedir.

Yenilikçi teknolojilerin başarılı gelişimi ve ticarileşmesi zor ve çok boyutlu bir çabadır ve değişik araçları ve teşvik mekanizmalarını gerektirir. Teknoloji transferi ve ticarileşmesi programları belli bir seviyede teknik uzmanlık gerektiren ticarileşme çabalarını yönetirler. Teknoloji transferi, bir firma dış kaynaktan (üniversiteler, enstitüler, resmi Ar-Ge kuruluşları gibi) teknoloji aldığında oluşur. Bütün yenilikler birikmiş bilginin üzerine kurulur. Böylece, teknoloji gelişimi diğer araştırmacıların iyi fikirlerine ve bulgularına erişebilen ve Ar-Ge mühendislerine ve bilim adamlarına bağlıdır. Teknik personelin, diğer araştırmacıların çalışmalarına erişim izninin ve çalışmalarının bilgisinin kapsamı genişledikçe, başarılı ürünler için taban olabilecek yeni teknolojiler geliştirmeleri daha kolay olacaktır. Teknoloji transferinin daha çabuk gelişmesi son yıllarda gelişmekte olan "açık inovasyon" kavramının araçları ile de yakından ilgilidir [5].

Küresel ölçekte baktığımızda yenilikçi teknolojik gelişimlerini sağlayamayan ülkelerin sürdürülebilir ekonomiler yaratamayacağı açıktır. Bu nedenle ülkeler, Ar-Ge, Tasarım ve İnovasyon için işbirliği ağları üretmekte, açık inovasyon kavramı ile "Kazan-kazan" yaklaşımlarını benimsemekte ve bu kültürü Üniversitelerde Lisans programlarına indirmektedir.

Teknoloji Geliştirme, "Disiplinler arası Ar-Ge ve Tasarım" olarak nitelendirilebilir. Bilim alanlarının tümünün etkileşimli bir Ar-Ge ve inovasyon ortamında yoğrulduğu Bilim Parkları gelişmiş çoğu ülkede öne çıkmaktadır.

Türkiye Tasarım-Ar-Ge-İnovasyon süreçlerini geliştirmek için; Üniversiteler ve Üniversitelerin içinde bulunduğu Teknoloji Geliştirme Bölgeleri'ni tetikleyen çok noktalı bir BİLİM VADİSİ'ni kurarak ve yeniden yapılandırılacak bir İnovasyon Yasası ile işleterek küresel ölçekte önemli bir oyuncu haline gelebilir.

Üniversitelerimiz teknoloji geliştirme potansiyellerini geliştirmek için, özellikle lisans seviyesinden başlayarak öğrencilere teknolojik değeri yüksek iş geliştirme platformlarını hazırlamalıdır. Teknolojik ve ekonomik kalkınmamızdaki potansiyel itici gücün iyi yetişmiş gençler olduğunu unutmamalı ve varolan potansiyelimizi rasyonel politikalar ile kısa zamanda harekete geçirmeliyiz ■

1 OECD, 1988, New Technologies in the 1990s: A Socio-economic Strategy.

2 OECD, 1996, The OECD Jobs Strategy: Technology, Productivity and Jop Creation, Vol.1 (Highlights) and Vol.2 (Analytical Report)

3 Dikbaş A., "Yenilikçilik, Girişimcilik, Finans", Dinamikler 2006, Proje Yönetimi 7. Ulusal Kongresi, Kongre Kitabı, ISBN 975-561-275-0, İTÜ-PYM.

4 TÜSİAD Yönetim Kurulu Eski Başkanı Tuncay Özilhan'ın "Türkiye'de Girişimcilik" raporu tanıtım toplantısı konuşmasından, 27 Şubat 2004.

5 Dikbas, A., "Teknolojide Transfer Sezonu Başlamalı" Bilgi Çağı Dergisi, Yıl 4, Sayı 54, Şubat 2009.



Prof. Dr. İsmail Yüksek
Yıldız Teknik Üniversitesi Rektörü

Üniversite - Sanayi İşbirliği Sürecinde Ar-Ge ve İnovasyon

17. yüzyılda İngiliz düşünürü Francis Bacon tarafından ilk kez dile getirilen bilginin güç kaynağı olduğuna dair düşünceyi sonraki yüzyıllardaki gelişmeler doğrulamıştır. 18. yüzyılda İngiltere'de ortaya çıkan sanayi devrimi, 19. yüzyılda elektrik ve elektromanyetik alanındaki gelişmeler, üretilen yeni ulaşım ve haberleşme araçları dünyayı küreselleşme sürecine yönlendirmiştir. Günümüzde gelişen bilgisayar ve İnternet teknolojileri bu sürece yeni bir ivme kazandırmıştır.

Küreselleşen dünyada bütün ekonomik ve sosyal faaliyetler, bilginin hızlı ve zamanında üretimi ve tüketimine dayalı olarak yeniden örgütlenmekte ve bu durum bilgi toplumunun oluşmasına neden olmaktadır. Bilim ve teknolojik faaliyetlerin verimlilik artışını sağlayarak kalkınmayı hızlandırdığının fark edilmesi sonucu bütün dünyada birçok araştırma birimi kurulmuştur. Bir ülkede bilim ve teknolojinin gelişmesinin ön şartlarından biri bunun için gerekli alt yapının mevcut olmasıdır. Günümüzde ekonomiler giderek daha çok bilgiye dayalı hale gelmektedir. Bilgiye dayalı ekonomilerde en önemli özelliği bilginin istenilen zamanda, istenilen miktarda ve kalitede üretilmesidir.

İktisadi gelişmenin en önemli unsurlarından biri sanayileşmek ise sanayileşmenin devamlı ve yayılan bir yapı kazanması içinde teknolojik ilerleme ve Ar-Ge üretiminin yapılması diğer önemli bir unsurdur. Türkiye'de bilim politikası alanındaki çalışmaların bir değerlendirilmesi yapıldığında Ar-Ge çalışmaları için yeterli kaynağın ayrılması, ayrılan kaynakların da harcanmasında etkili koordinasyon denetimi ve sağlayacak mekanizmaların oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Ülkemizin rekabet gücünü ve refahını artırmak ve sürekli kılmak için bilim ve teknoloji politikaları geliştirmek, bunları gerçekleştirecek altyapı ve araçları oluşturmaya katkı sağlamak, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini desteklemek ve yürütmek, bilim ve teknoloji kültürü oluşturmakta öncü rol oynamak amacıyla kurulan TÜBİTAK, araştırma Ar-Ge faaliyetlerine Araştırma Grupları vasıtasıyla destek vermenin yanı sıra, kendi bünyesinde bulunan birçok araştırma enstitüsünde de araştırma faaliyeti yürüterek Ülkemizin Ar-Ge çalışmalarının sürdürebilirliğini sağlamaya çalışmaktadır.

Araştırma geliştirme faaliyetleri tüm dünyada, büyümenin, verimliliğin ve rekabet avantajının önemli bir dinamosu olarak hız kazanmaktadır. Ar-Ge 'nin hedeflerine ulaşabilmesi için, kamu-özel sektör arasında sorumlulukların paylaşılması, bilişim teknolojileri ve insan kaynakları ile ilişkilerinin irdelenmesi, teşvik ve finansman boyutlarının dikkate alınması ve harcamaların doğru ve dönüşü olan alanlara kanalize edilmesi gerekmektedir. Ar-Ge'nin salt 'ürün geliştirmeye yönelik harcama' olarak görülmemesi ve ekonomik büyümeye olan etkisini gerçekleştirilmesi için teknolojik gelişme ve iktisadi büyüme arasındaki iletim mekanizmasının doğru anlaşılması ve teknolojiye 'hazır olma' ve teknolojik 'kullanımın' artırılmasına yönelik bir planlama çerçevesinde yol alınması Ar-Ge'nin faydaya dönüşmesini sağlamaktadır. Ayrıca, uluslararası rekabette daha kalıcı bir konum elde etmek için inovasyona ağırlık verilmesi gerekliliği de dikkat çekmektedir.

> **"Ar-Ge 'nin hedeflerine ulaşabilmesi için, kamu-özel sektör arasında sorumlulukların paylaşılması, bilişim teknolojileri ve insan kaynakları ile ilişkilerinin irdelenmesi, teşvik ve finansman boyutlarının dikkate alınması ve harcamaların doğru ve dönüşü olan alanlara kanalize edilmesi gerekmektedir."**

Türkiye'de araştırma-geliştirme konusunu sistem yaklaşımıyla ele alma gerekliliği vardır. Ar-Ge sisteminin parçalarını zorunlu olarak tek tek ele alırken, parçalar arasındaki etkileşimi ve dolayısıyla da sistemin bütününü görmek gereklidir. Bu duruma göre, Türkiye'de Ar-Ge alanında ilk yapılması gereken iş, mevcut Ar-Ge kaynaklarının (finansal ve insan gücü) etkili ve verimli kullanılmasına yönelik olarak sistem içinde bilgi akışı, koordinasyon ve denetimi artıracak mekanizmaların tesis edilmesidir. Burada öncelikli olarak oluşturulması gereken proje ve Ar-Ge personeline ilişkin herkesin kolayca ulaşabileceği bir veri tabanıdır. Bu veri tabanına şimdiye kadar yapılmış bütün projelerle ve projeler için uygun uzmanlığa sahip elemanlara ilişkin bilgiler bulunmalıdır.

Bir ülkenin bilimsel ve teknolojik Ar-Ge sistemini, üniversiteler, kamu kuruluşları ve özel sektörün ilgili birimleri oluşturmaktadır. Bilim ve teknoloji politikası belirlenirken, sanayinin teknoloji üretimini artırması konusu üzerinde de durulması gerekmektedir. Çağın yakalanabilmesi ve teknolojik ilerlemelerin sağlanabilmesi için üniversite-sanayi işbirliği ve Ar-Ge çalışmaları gerekmektedir. Üniversite-sanayi işbirliği kapsamında, üniversite ve sanayinin ayrı ayrı yatırımlar yapması yerine birlikte teknolojiyi üretime dönüştüren çalışmalar yapmaları ile kaynakların verimli ve doğru kullanılması sağlanmış olacaktır. Bu işbirliği sayesinde hem sanayinin hem de üniversitelerin, bilim ve teknolojiyi yakından takip etmesi ve sorunlarına birlikte çözümler üretmesi sağlanacaktır. Bu nedenle, ülkemizde üniversite-sanayi işbirliğine süreklilik kazandırmak amacıyla çalışmalar yapılmalı ve bu kapsamda mühendislik eğitiminde ve sanayide Ar-Ge bilincini geliştirecek çalışmalar yapılmalıdır.

Üniversite-sanayi-kamu işbirliğini kurumsallaştırmak ve sanayicilerimizin Ar-Ge'ye dayalı ihtiyaçlarının, üniversite-sanayi işbirliği ile üniversite bilimselliği kapsamında çözüme kavuşturulması, "İnovasyon ve Ar-Ge 'nin önemini kavramış kendi teknolojisini üreten ve satan, rekabet gücü ve refah seviyesi yüksek bir Türkiye" vizyonuna önemli bir katkı sağlamak amacıyla Sanayi Bakanlığı tarafından desteklenen SANTEZ projeleri de Ar-Ge çalışmalarına ve üniversite-sanayi işbirliğine önemli katkılar sağlamaktadır. Ar-Ge için harcanan kaynaklar üniversite araştırma fonlarına yönlendirilmeli ve böylece güçlendirilecek üniversite araştırma fonlarından desteklenecek projelere, lisans ve lisansüstü öğrencilerinin aktif katılması sağlanmalıdır. Araştırıcı, yaratıcı, sorgulayıcı insan yetiştirilmesinin geleceğin anahtarı olduğu unutulmamalıdır. Bunu gerçekleştirmenin en iyi yolu da öğrencilerin araştırmalara aktif katılmasıdır. Gelecek nesillere etkili bilim ve teknoloji transferi ancak böyle gerçekleşebilir. Çünkü genç beyinler, her türlü yeniliğe açıktır. OECD ülkelerinin birçoğunda Ar-Ge'de akademi-iş dünyası işbirliğine verilen önem artmaktadır. İş dünyası, üniversitelerin Ar-Ge faaliyetlerini fonlayarak bilimsel gelişmelerden daha hızlı bir şekilde faydalanma imkânına da kavuşmaktadır. Özellikle Avrupa'da üniversiteler ve kamu kuruluşları tarafından yapılan Ar-Ge yatırımlarının %6,4'ü şirketler tarafından finanse edilir hale gelmiştir.



AB'nin araştırma ve teknoloji geliştirme kapasitesini artırmak ve kalkınmayı sağlamak amacıyla yürüttüğü 6. ve 7. Çerçeve Programları Ar-Ge yatırımlarının verimli alanlara yönelmesi ve hacminin artırılması için önemli fırsatlar sunmaktadır. 2007–2013 yıllarını kapsayacak olan 7. Çerçeve Programı, Lizbon hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla, araştırmayla ilgili tüm AB girişimlerini ortak bir çatı altında toplamayı hedeflemektedir. Türkiye'de özellikle TÜBİTAK nezdindeki AB Çerçeve Programları Ulusal Koordinasyon Ofisi bu fonların paydaşları tarafından kullanılmasına yönelik bilgilendirici ve destekleyici faaliyette bulunmaktadır.



"TÜBİTAK tarafından hazırlanan Vizyon 2023: Bilim ve Teknoloji Stratejileri' belgesinin, plan dâhilinde uygulamaya geçirilmesi için gerek özel sektör, gerek kamu gerekse de üniversitelerin koordinasyona aktif olarak katılması ve görev ve sorumlulukları paylaşması gerekmektedir."

Türkiye, Ar-Ge harcamalarında hızlı bir büyüme elde etmesine rağmen henüz arzu edilen seviyelerin altında bulunmaktadır. Yurtdışı ile kıyaslandığında özel sektörün Ar-Ge 'ye katılımı düşük kalmaktadır. Diğer taraftan bilim ve teknoloji alanında yetişmiş insan kaynaklarına yatırım yapılması ve eğitim seviyesinin yükseltilmesi, Ar-Ge alanında istihdam edilebilecek iş gücünün de yaratılmasını sağlayabilecektir. Özellikle Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu, TÜBİTAK ve TPE'nin girişimleri Türkiye'nin bilim teknoloji politikalarının belirlenmesi ve bu konudaki gelişmelerde önem arz edecektir. TÜBİTAK tarafından hazırlanan Vizyon 2023: Bilim ve Teknoloji Stratejileri' belgesinin, plan dâhilinde uygulamaya geçirilmesi için gerek özel sektör, gerek kamu gerekse de üniversitelerin koordinasyona aktif olarak katılması ve görev ve sorumlulukları paylaşması gerekmektedir ■

Ar-Ge, İnovasyon ve Üniversiteler

Prof. Dr. Mehmet Mahramanlıoğlu

İstanbul Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi

> **"İnovasyon genellikle klasik anlamda araştırma, araştırma sonucu elde edilen buluş ile karıştırılmaktadır. Günümüzde yasaklanmış olan DDT olarak bilinen böcek ilacı 1847 yılında bir araştırma sonucu üretilmiş ve daha sonra kimya laboratuarı raflarına konmuş, uzun yıllar kullanılmamıştır. 1939 yılında böcek öldürme özelliği bulunmuş ve 2. Dünya Savaşı esnasında sivrisineklere ve bitlere karşı kullanılmış savaştan sonra böcek öldürücü olarak tarımda kullanılmıştır."**

Latince bir kelime olan innovatusdan türetilen ve dar anlamda üretime yönelik buluş olarak tanımlayacağımız inovasyon terimi için dilimizde birçok karşılık üretilmiştir. Örneğin ticari icat kelimelerinin sentezi ile ticat terimi kullanılmaktadır (Elçi, 2008). Bu terime paralel olarak ticari bulusun sentezi olan ticab terimini de önerebiliriz. Bunun yanında inovasyonun dilimizde karşılığı olarak yenilik, yenileme ve yenilikçilik gibi kelimelerde kullanılmaktadır. (Elçi, 2008).Bu kelimeler inovasyonun gerçek anlamını vermekten uzaktır. Çünkü inovasyon ile yenilikten farklı olarak ortaya bir değer çıkmaktadır.

İnovasyon genellikle klasik anlamda araştırma, araştırma sonucu elde edilen buluş ile karıştırılmaktadır. Günümüzde yasaklanmış olan DDT olarak bilinen böcek ilacı 1847 yılında bir araştırma sonucu üretilmiş ve daha sonra kimya laboratuarı raflarına konmuş, uzun yıllar kullanılmamıştır. 1939 yılında böcek öldürme özelliği bulunmuş ve 2. Dünya Savaşı esnasında sivrisineklere ve bitlere karşı kullanılmış savaştan sonra böcek öldürücü olarak tarımda kullanılmıştır. Osmotik basınç 18.yüzyılda bulunmuştur. Ama bulunduğu zaman ve geçen 200 yıl süresince bu buluştan ticari olarak faydalanılamamıştır. Osmotik basınç esasına göre çalışan revers osmoz sistemleri ancak ellili yılların sonlarına doğru kullanılmıştır. 1954 yılında bilim adamları önce mazeri bulmuş daha sonra bu buluşu kullanarak mikro dalga fırınlar üretmişlerdir (Horne ve Turner, 2008).

Yukarıdaki örneklerde DDT nin sentez edilmesi, osmotik basıncın bulunması ve maserin bulunması bir araştırma çalışmasıdır. DDT'nin böcek ilacı olarak kullanılıp ticari değer kazanması, osmotik basınç bilgisi kullanılarak revers ozmoz sistemlerini üretilip arıtma tesislerinde kullanılması ve maser bilgilerinin kullanılıp bilimsel bilgiye ticari değer kazandırarak mikro dalga fırın yapılması inovasyondur.

Endüstriyel Ar-Ge çalışmaları da inovasyon ile karıştırılmaktadır. Endüstriyel Ar-Ge çalışmalarında bilgi belli bir konuya odaklanır. Son yıllarda durum biraz değişmisse de, bilim üretimi genellikle Üniversitelerde yapılırken Ar-Ge çalışmaları şirketler tarafından yapılmaktadır. Ar-Ge çalışmaları inovasyon sürecinin bir kısmıdır (Elçi, 2008). Bu çalışmalar inovasyon ile desteklenmezse değer yaratmaz ve inovasyona dönüşmezler. Bu durumu ABD ve Doğu Bloğu ülkelerindeki Ar-Ge çalışmaları ile açıklayabiliriz. Her iki tarafta bu çalışmalara önemli miktarda para yatırmasına rağmen ABD bu çalışmaları inovasyona dönüştürdüğünden ekonomisine büyük katkı sağlamıştır.

İnovasyon Aşamaları (Rogers, 2003)

1- Bir Problemin yada İhtiyacın Belirlenmesi: İnovasyon çalışmaları genellikle çözülmemiş bir problemin ya da karşılanmamış bir ihtiyacın tanımlanması ile başlar. Bazı durumlarda ise gelecekte olabilecek problemlerin çözümümü içinde inovasyon çalışmalarına başlanabilir.

2- Temel ve Uygulamalı Araştırma: İnovasyon çalışmalarının çoğu teknolojik inovasyondur. Birçok teknolojik inovasyon bilimsel metodla pratik problemlerin karşılıklı etkileşiminin sonucu olsa da bilimsel araştırmalar ile gerçekleştirilir. Bir teknolojinin bilgi temeli temel araştırmadan elde edilir. Bu bilgi ilerde spesifik problemlere uygulanmak üzere elde edilmemiştir. Yalnızca bilimsel bilginin ilerlemesi için elde edilmiştir. Bunun tersine uygulamalı araştırma pratik problemlerin çözümünü amaçlayan bilimsel incelemelerden oluşur.

Uygulamalı araştırmacı temel araştırmanın başlıca kullanıcısıdır. Bir buluş;
- Temel araştırma,
- Bunu takip eden uygulamalı araştırma ve
- Geliştirmenin uyumlu ve sıralı birlikteliğinin sonucudur.

Araştırmacılar bazen bir konuda çalışırken tesadüfende buluş yapabilirler. Bu duruma örnek olarak 3M firmasının bir buluşunu verebiliriz. 3M araştırmacıları yeni bir bağlama ajanı bulduklarında kağıdı yüzeye sıkı bir şekilde yapıştıramadığından, buldukları maddenin değersiz olduğuna karar verdiler. Fakat bu başarısızlık, 3M araştırmacıları yani bağlama ajanını Post it dediğimiz yeni üründe kullandığında başarılı bir ürüne dönüştü. Günümüzde post it 3M firmasının en çok kar getiren ürünlerinden biridir. Tesadüfi buluşları bilim insanları ve mucitler yaptığı gibi halktan kişiler de yapabilmektedir. Örneğin SMS (kısa mesaj hizmeti)1990'ların ortalarında Japon gençleri tarafından bulunmuştur. Bu buluş sayesinde hergün milyonlarca mesaj yollanmaktadır.

3- Geliştirme:Ar-Ge kısaltmasında araştırma daima geliştirmeden önce gelir ve geliştirme araştırmaya dayanır. Geliştirme araştırmadan kaynaklanan inovasyon oluşumunun parçası olarak araştırma aşamasından sonra çıkar. Geliştirmeyi araştırmadan ayırmak çoğu zaman güç veya imkansız olduğundan Ar-Ge genellikle beraber kullanılır. Fakat inovasyon geliştirme proseslerinde en azından kavramsal olarak ayrı fazlarda oldukları kabul edilir. Geleneksel olarak araştırmadan sonra gelir.

4- Ticarileştirme: Birçok inovasyon araştırma faaliyetleri sonucunda ortaya çıkar ve özel şirketler tarafında piyasaya çıkartılır. Bu aşamaya ticarileştirme denilir. Ticarileştirme inovasyonu somutlaştıran üretim, ambalajlama, pazarlama ve ürünün dağıtımı gibi faaliyetleri kapsar. Ticarileştirme araştırmadan gelen fikrin pazarda satılması için ürün veya hizmet haline dönüştürülmesidir. Her inovasyon araştırma ve geliştirmeden gelmez. Bazen bir malın ya da hizmetin kullanıcıları kendi özel ihtiyaçları veya problemleri için çözümler getirir ve inovasyon yaparlar.

5- Difüzyon ve Benimseme: Tüm inovasyon geliştirme prosesleri arasında en önemli aşamasıdır. Difüzyon bir sosyal sistemin üyeleri arasında zamanla belirli kanallarla inovasyon arasında bağlantı kurulmasıdır. Komünikasyonun özel bir tipidir. Burada mesajlar yeni bir fikirdir. Mesaj içeriğindeki fikrin yeniliği difüzyona Özel bir karakter verir. Yeni bir ürün veya fikri açık avantajları olsa da benimsetmek zordur. Birçok inovasyonu büyük ölçüde benimsetmek için uzun zaman gerekebilir.

6- Sonuçlar: İnovasyon-geliştirime proseslerinde en son aşamasıdır ve bir inovasyonun benimsenmesi veya benimsenmemesinin sonucu olarak bir sosyal sitem veya bireyde oluşan değişimleri gösterir.

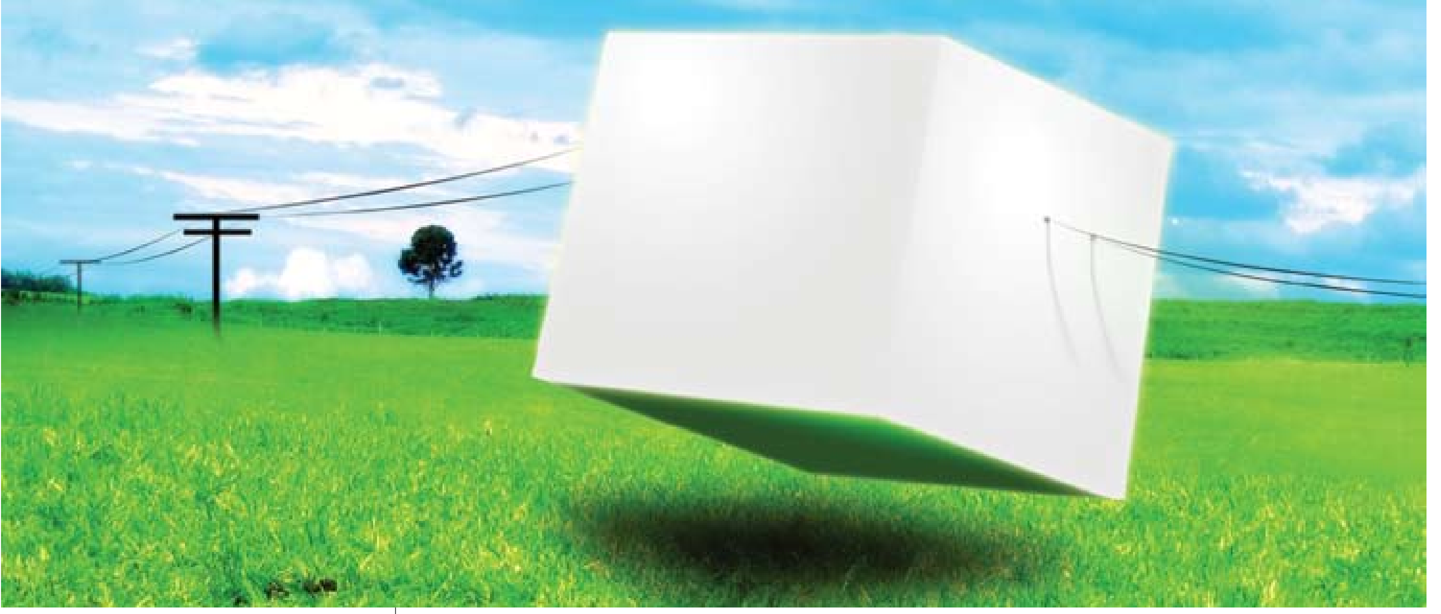
Yukarıda verilen aşamaların bazıları aynı sırada oluşmaz. Bazen altı aşamadan daha azı olabilir. Buna rağmen yukarıdaki gibi veya benzeri bir aşama sınıflandırması yapmak inovasyon sürecini anlamakta bize yardımcı olur. İnovasyon aşamalarının daha iyi anlaşılması için Mehmet Sarıoğlu'nun Türkiye'de ilk kağıt fabrikasını kuran Mehmet Ali Kağıtçının hayatını anlatan kitabından bir örnek verebiliriz (Sarıoğlu, 2008).

Kağıt fabrikasında depolardaki selülozun reçine oranı çok yüksek olduğundan, selüloz bünyesindeki reçine elyaftan ayrılmakta ve makinelere yapışmaktadır.

Bu nedenle üretim durmakta idi. Aynı duruma Avrupa'daki fabrikalarda rastlanmış ve bir çözüm bulunamamıştı. Çözüm yolu olarak içinde reçine olmayan veya düşük oranda reçine olan selülozun kullanılması gösteriliyordu. Ama selüloz alındığından yeni bir parti selülozun alınması mümkün görülmüyordu. Bu nedenle fabrika üretimi durduracaktı. Üretimin durması örnek bir müessese olan kağıt fabrikası adına kötü olacaktı. Aynı zamanda sanayileşme hamlesi içinde olan ülkemizdeki diğer sektörleri de moral açıdan olumsuz etkileyecekti. Bu durum üzerine Mehmet Ali Kağıtçı laboratuara girer ve araştırma geliştirme çalışmalarına başlar.

Bu çalışmalarının karşılığını alır ve çözümü bulur. Çözüm üretim sırasında selülozun içine alüminyum sülfat katılmasıdır. Böylece selüloz içindeki reçineler içerde tutuluyor ve makinelere bulaşamıyorlardı. Bu metod kullanıldığı için fabrikada üretim durmamış ve fabrika zarardan kurtulmuştur ve üretilen kağıtlar piyasa sürülmüştür. Bu buluş Avrupa'da ses getirdi. İlgi üzerine Avrupa'da çıkan 2 saygın dergide yayınlandı. İki değişik dergide yayınlanmasının nedeni diğer dergiden gelen istek idi.

"Araştırmacılar bazen bir konuda çalışırken tesadüfende buluş yapabilirler. Bu duruma örnek olarak 3M firmasının bir buluşunu verebiliriz. 3M araştırmacıları yeni bir bağlama ajanı bulduklarında kağıdı yüzeye sıkı bir şekilde yapıştıramadığından, buldukları maddenin değersiz olduğuna karar verdiler."



"Üniversitelerin araştırma potansiyelinin farkına varan endüstri araştırmaların bir kısmını nitelikli elemanlara ve belirli düzeyde laboratuarlara sahip olan üniversitelerin bu sürece katılmalarından büyük fayda sağlayacağını anladıkları için inovasyona yönelik çalışmalarının bir kısmını üniversitelere yönelttiler."

Burada problemin belirlenmesinden başlayarak inovasyonun her aşamasını görüyoruz. Yapılan buluş önce bilimsel dergiye yollansa ve yayın yapmak ile yetinilse idi sadece araştırma geliştirme aşamasında kalınacak ve buluş inovasyona dönüşmeyecekti. Yapılan buluşun üretimde kullanılması yani inovasyona dönüştürülmesi buluşun değerini daha da arttırmaktadır.

Üniversiteler ve İnovasyon

Son kırk yıla kadar üniversitelerde genellikle bilimsel temelli araştırmalar yapılırken endüstride inovasyona yönelik araştırmalar yapılıyordu. Üniversitelerin araştırma potansiyelinin farkına varan endüstri araştırmaların bir kısmını nitelikli elemanlara ve belirli düzeyde laboratuarlara sahip olan üniversitelerin bu sürece katılmalarından büyük fayda sağlayacağını anladıkları için inovasyona yönelik çalışmalarının bir kısmını üniversitelere yönelttiler. Ayrıca endüstri ile beraber birçok ülkede devlet de üniversiteler ile çalışmalar yapmaktadır. Ama üniversiteler bu sürece katılmakta çeşitli nedenlerle zorluk çekmektedir. Bunun nedenlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Şahin, 2007).

1- Üniversite ve endüstride çalışan insanları motive eden etkenler farklıdır.

2- Üniversiteler büyük alışveriş merkezlerine benzerler. Ortak bir çatı ve paylaşılan hizmetler vardır. Rektörler gibi alışveriş merkezleri yöneticisi, dükkan sahiplerine ne yapacaklarını dikte edemezler. Her dükkan belirli kurallar çerçevesinde özgürdür. Bu durum Üniversiteler için de geçerlidir. Fakat şirketler daha çok süpermarketlere benzerler. Süper market yöneticisi elemanları istemese bile süpermarketi yeniden organize edebilir.

3- Üniversite araştırmacıları yeni, orijinal çalışmaları başlatmakta çok mahirdirler. Fakat bunları endüstrinin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde bitirmezler. Üniversite çalışanı için yapılan araştırmanın mümkün olan en iyi dergide yayınlanması yeterlidir.

4- Üniversitelerin öğrencilerden oluşan ayrı bir işgücü vardır. Bunlar lisans ve lisans üstü çalışmalar yaparlar. Çalıştıkları halde Üniversitelere ödeme yaparlar. Ayrıca mezun olduktan sonra bile mezunlar derneği ve kurulan Üniversite vakıfları aracılığı ile Üniversitelere ödeme yapmaya devam ederler. Ödeme yapan bu geçici işgücü Üniversiteyi güçlendirir. Ayrıca bu işgücü asla yaşlanmaz. Öğrenciler mezun olduktan sonra yerlerine yine genç iş gücü gelir Endüstrinin böyle bir avantajı yoktur.

5- Üniversiteler sınırlı sayıda akademisyen ile çalışır. Endüstride bu durum değişiktir. Bilhassa büyük çapta inovasyon talebi olan şirketlerin çok sayıda çalışanı vardır. Örneğin IBM de 35.0000 kişi çalışmaktadır.

6- İki tarafın birbirlerine bakışları tamamen zıttır. Üniversite çalışanı kendisini dar anlamda öğrencilerin yetişmesi, geniş anlamda insanlık için çalışan fedakar insanlar olarak görür. Endüstri ise Üniversite çalışanını gerçeklerden uzak ve fildişi kulede yaşayan insanlar olarak görür.

7- Üniversite çalışanları çok çalıştıklarını düşünürler. Endüstri ise Üniversite akademik personelinin az ve verimsiz çalıştığını düşünür. Üniversite çalışanları endüstride çalışanların çok maaş aldığını düşünür.

8- Endüstri akademik kuruluşların çok kötü iş modeline sahip olduğunu düşünür. Buna rağmen şirketlerin ömrü birkaç on yıl ile sınırlı iken Üniversiteler yüzyıllardan beri varlıklarını sürdürmektedir.

İki tarafında bir ara yüzeyde birleşip ortak iş yapmaları, inovasyona yönelik çalışmaları yapmaları için birbirlerini anlamaları ve saygı duymaları gerekir. Endüstri ve Üniversite tecrübesi olan birisi olarak bu konuda ilk tavsiye edeceğim şey, eğer inovasyona yönelik ortak çalışma yapılacaksa Üniversite çalışanının en az bir ayını ilgili şirketin fabrikalarındaki çeşitli birimlerinde geçirmesi ve endüstrinin zihniyetini anlaması gerekir. Endüstri çalışanı ise sahip olduğu formasyonun temelini Üniversiteden aldığını unutmamalıdır.

Üçlü Heliks Sistemi (Etzkowitz,2008)

Bilgi temelli toplumlarda üniversite-endüstri-devlet üçlü heliks sistemi, inovasyonda başarılı rol oynamaktadır. Eski Mezopotamya'da üçlü heliks su vidası ile bir seviyeden diğerine su taşıması yapılmakta idi. Bu alet bir nevi zirai inovasyondu. Bu heliksde Üniversite bilgiyi temsil ederken, endüstri üretimi, devlet ise etkileşim, değişim ve stabilite garantisini temsil etmektedir. Yukarıda bahsettiğimiz gibi Üniversitelerin öğrencilerin olması onlar için büyük avantajdır ve bu özellik Üniversiteleri diğer bilgi üreten kurumlardan ayırmaktadır. Öğrenciler daima yeni fikirler getirirler. Ar-Ge ünitelerinde ise insan kapitali akışı açığı vardır. Bu üçlü heliksde her bir ünite bazen bir diğerinin yerini alabilir.Üniversite araştırmalarının sonunda şirketler kurulur. Şirketler eğitim faaliyetleri yaparlar.

İkili Sistem (Etzkowitz, 2008)

Üniversite-Devlet ikili sitemi 19. yüzyıl Almanya'sına dayanmaktadır. Bu ilişki eğitim ve araştırmayı birleştiren Humboldian tipi akademik modeldir. Üniversite devlet ilişkileri ABD de 2. Dünya Savaşında gelişmiştir. Bu dönemde bilimsel bilgi askeri amaçla kullanılmış RADAR ve atom bombası yapılmış ve etkin sonuçlar alınmıştır.

Üçlü Sistem Modelleri (Etzkowitz, 2008)

Üçlü heliks sistemi 2 değişik şekilde olabilir.

1) Devletin Üniversiteyi ve endüstriyi kontrol ettiği sistem.
2) Bu üç unsurun bırakınız yapsınlar görüşüne göre hareket ettiği sistem.

1- Devletin Üniversiteyi ve Endüstriyi Kontrol Ettiği Sistem

Bazı ülkelerde devlet dominant rol oynar. Üniversite ve endüstri sistemin bir alt parçasıdır. İlişkiler re-organize edilirken devlet koordinasyon görevi yapar. Eski SSCB, Fransa ve bazı Latin Amerika ülkeleri buna örnek olarak verilebilir. 1960'larda Arjantinli fizikçi Sabato gelişmekte olan ülkeler için bir bilim ve teknoloji politikası önermiştir. Bu politikada devlet dominant rol oynamaktadır. Brezilya 1970'lerde ve 1980'lerin başında benzer politikayı uygulamış ve uçak imali, elektronik bilgisayar teknolojiler ile ilgili projelere büyük kaynak aktarmıştır. Bütün ülkelerde olağanüstü durumlarda devletin dominant olduğu durum uygulanmaktadır.Yukarıda bahsedildiği gibi savaş esnasında yani olağanüstü durumda Manhattan projesinde Amerikan hükümeti endüstriyi ve üniversiteyi devletin hizmetine sokmuştur. Devlet modeli açık amaçlarla ve iyi bir liderlikle iyi sonuçlar vermiştir. Bu modelde Üniversitenin görevi diğer iki tarafa nitelikli işgücü yollamaktır. Devletçi görüşten Fransa'da son yıllarda uzaklaşma olmuştur.

2- Bırakınız Yapsınlar Sistemi

Bu modelde Üniversite temel araştırma yapar ve kalifiye eleman yetiştirir. Endüstri ile ilişkileri yayın yapmak ve endüstriye nitelikli işgücü yetiştirmektir. Gerekli bilgiyi Üniversitelerden almak endüstrinin işi ve talebidir.

"Üniversite-Devlet ikili sitemi 19. yüzyıl Almanya'sına dayanmaktadır. Bu ilişki eğitim ve araştırmayı birleştiren Humboldian tipi akademik modeldir. Üniversite devlet ilişkileri ABD de 2. Dünya Savaşında gelişmiştir. Bu dönemde bilimsel bilgi askeri amaçla kullanılmış RADAR ve atom bombası yapılmış ve etkin sonuçlar alınmıştır."

Her firma kendi yolunda gider ve anti tröst kanunları nedeniyle birbirleri ile iş yapamazlar. Aynı işkolundaki firmalar kendi araştırmalarını kendileri yapar ve fikir alışverişinde bulunmazlar. 1970'lerde Japon malları ile rekabet edemeyince ABD eski görüşünü değiştirmiş daha sonra anti tröst kanununda değişiklikler yapmış ve şirketler ortak ön araştırmalara başlamıştır. Bu modelde devletin rolü çok azdır. Her üç bileşen arasında etkileşim azdır.

Bu iki yaklaşıma ilave olarak günümüzde devletin Üniversitenin ve endüstrinin uyumlu olarak çalıştığı bir yaklaşım vardır. Bu yaklaşımda İnovasyon talebi devletten veya endüstriden gelir.Birimler arası şeffaflık vardır. Birimler birbirlerine uzak durmazlar.

Ülkemizde İnovasyon

Önemli ölçüde yeraltı ve yerüstü kaynağa sahip ülkemizde üniversiteler, devlet ve endüstri uyum içinde çalışmalıdır. Sahip olduğumuz kaynaklar üzerine araştırmalar yaparak inovasyon yolu ile katma değeri arttıran ürünler üretebiliriz. Bunun içinde inovasyon çalışmalarında devletin en azından yol gösterici bir rol üstlenmesi gerekir.

Şu anda 94 Devlet ve 45 vakıf üniversitemiz bulunmaktadır. Bütün üniversitelerden çok verimli bir araştırma geliştirme faaliyeti bekleyemeyiz. Bunların içinden yalnızca 10 yada 15 tanesi araştırma Üniversitesi olmalı diğerleri eğitim ağırlıklı olmalıdır. Bu Üniversiteleri seçerken geçmişte yaptıkları araştırmaların yanında inovasyon yapmalarını beklediğimiz alanlardaki kaynaklara da yakın olması gibi seçim kriterleri olmalıdır. Örneğin Zonguldak'ta üretilen kömürün kaynağına yakın olan aynı zamanda Ereğli Demir Çelik fabrikalarına yakın olan üniversitemiz araştırma üniversitesi olabilir. GAP bölgesine yakın olan bir üniversite araştırma üniversitesi olabilir. Bazı durumlarda üniversitenin kendisi tamamen araştırma üniversitesi olmasına gerek yoktur. Bir yada iki fakültesi yada bölümü araştırma fakültesi ya da araştırma bölümü olabilir. Yukarıdaki örnekte bahsettiğimiz kömür kaynaklarına ve demir ve çelik fabrikasına yakın olan üniversite araştırma üniversitesi olmasa bile maden, makine, kimya ve metalürji mühendisliği bölümlerini kapsayan mühendislik fakültesi araştırma fakültesi statüsünde çalışabilir. GAP bölgesinde genellikle tarım ve hayvancılıkla uğraşılacağından bu bölgedeki bazı üniversitelerin Ziraat Mühendisliği, Veteriner Fakülteleri, Orman Fakülteleri ve Genetik Bölümleri araştırma fakültesi ve bölümü statüsünde çalışabilir.

Ülkemizdeki inovasyon çalışmalarında Bölgesel İnovasyon Merkezlerinin de rolü büyük olacaktır (Aydın, 2009). Bu merkezlerin en önemli amacı Ar-Ge ye dayalı inovasyonun ve rekabetçi kümelenmenin önemini göz önüne alarak ülkemizin küresel rekabet gücünü arttırmaktır. Henüz proje aşamasında olan bu merkezler kurulduğunda bölgelerine mahsus işkollarında çalışmalar yapacaklardır. Örneğin Doğu Karadeniz'de Gemi Sanayi, İstanbul'da Ambalaj, Lojistik, Kimya ve Çevre konuları, Marmara ve Kuzey Anadolu'da Süt ve Süt Hayvancılığı ve seramik üzerine yoğunlaşılacaktır. Bu merkezler kurulduğunda, kuruluş amaçlarına gerçekleştirmelerinde üniversitelerin katkıları büyük olacaktır.

Bölgelerdeki işletmelerin, özellikler üniversitelerin, kamu kurumlarının, araştırma kuruluşlarının, finansman kuruluşlarının, teknoparklar gibi inovasyon ve teknoloji alt yapısını destekleyen kuruluşların, teknoloji transfer ofisleri gibi aracı kuruluşların eşgüdümlü ve uyumlu çalışmaları ile Bölgesel İnovasyon Merkezleri amaçlarına ulaşmış olacaktır ■

> Önemli ölçüde yeraltı ve yerüstü kaynağa sahip ülkemizde üniversiteler, devlet ve endüstri uyum içinde çalışmalıdır. Sahip olduğumuz kaynaklar üzerine araştırmalar yaparak inovasyon yolu ile katma değeri arttıran ürünler üretebiliriz.

Kaynaklar

Aydın, C. (2009)Bölgesel İnovasyon Merkezleri Projesi:Türkiye İçin Bir Model.TKD İnovasyon. Cilt1, Sayı 1,2 4-29

Elçi,Ş.,(2008)İnovasyon. Technopolis.

Etzkowitz, H.(2008)The Triple Helix. Routledge,Taylor and Francis Group.

Horne,R., Turner, T.,(2008)Keşke Ben Yapsaydım Dediğiniz 100 Buluş.Türkiye İş Bankası , Kültür Yayınları.

Rogers,E.(2003). Diffusion of Innovation.Free Press.

Sarıoğlu,M. Bir Cumhıriyet Aydını:Mehmet Ali Kağıtçı.Türkiye İş Bankası,Kültür Yayınları

Sahin K.www.xeconomy.acm



Prof. Dr. Osman Çakmak
Yalova Üniversitesi

Türkiye İnovasyonun Neresinde?

"İnovasyon kendi başına ayrı bir etkinlik değildir. Bilim ve teknoloji etkinliğinin tüm süreçlerini kapsayan bir hadisedir. Bu kadar geniş bir kuram, eylem ve çıktı süreçlerini içine alan etkinliğin her ülkenin, her bilimsel araştırma alanının, her sanayi ünitesinin kendi özelliklerine göre oluşturması beklenir."

İnovasyon zannedilenin aksine kolayca anlaşılmayan bir kavram. Dolayısıyla önce onu değişik açılardan irdelemeye çalışalım. İnovasyon, hem bir süreci (yenilemeyi/yenilenmeyi) hem de bir sonucu ('yenilik'i) ifade eder. Bir fikrin pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete dönüştürülmesi elbette bir süreci ve zaman periyodunu gerektirir. Bir imalat, ya da hizmet metodunun geliştirilmesi inovasyonla alakalıdır. Şu noktaya dikkat edelim ki bir gelişmenin yada yeniliğin inovasyon olarak değerlendirilmesi için ortaya pazarlanabilir yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmet çıkmalıdır.

İnovasyon denilince şu noktaya dikkatinizi çekmek isterim: Gerek süreç gerekse sonuç açısından, üretilenin 'pazarlanabilirliği' en önemli noktayı teşkil eder. Eğer ortaya çıkarılan yenilik pazarlanabilir nitelikte değilse orada inovasyondan söz etmek doğru değildir. İkinci önemli nokta ise, dönüşüme konu olan 'fikir' üzerinde hiçbir nitelemenin olmamasıdır. İnovasyonla karıştırılan bir nokta onun sadece yüksek teknoloji alanlarıyla ilgili olduğunun zannedilmesidir. Halbuki ortaya çıkarılan pazarlanabilir geleneksel, sıradan teknoloji ve yenilikler de pekala inovasyon içinde değerlendirilebilir.

İnovasyondan bekleneni bir kez daha tekrarlayalım. Bilim ve teknoloji etkinliğinde bir fikrin kuram, eylem ve sonuç bakımından yarara dönüşmesidir; pazarlanabilir, somut bir çıktı haline gelmesidir. Dolayısıyla, inovasyon basit anlamlı bir yenilenmeden ibaret değildir. Yenilenmenin kuramsal aşamasından başlayarak yenilik ürününü de içine alan ve pazarlanabilme niteliğini kabul eden bir süreçten ibarettir. Dolayısıyla inovasyon gelişmenin ve gerçek kalkınmanın adıdır; işleri, el yordamı ve göz kararı ile yürütme devrinin son bulmasıdır. Her sahada bilimin rehber haline gelmesi ve bilimin iktidarı olmasıdır.

Şu noktaya dikkat edelim ki inovasyon dediğimizde anlamamız gereken nokta, bilim ve teknoloji, ekonomik ya da toplumsal bir faydaya dönüştürülmesidir.. Bu yüzden uygulamaya dönüşmeyen, tez ve makalelerde kalan yeni bilgiler, hatta patentler bile inovasyon olarak değerlendirilmemelidir.

İnovasyon denince irdelememiz gereken belki de en önemli bir konu şu olmalıdır. "Ulusal İnovasyon Sistemi"niz var mı? Varsa ne durumda? Çünkü bu o kadar önemlidir ki hem bilim ve teknolojiyi üretmede hem de bilim ve teknolojiyi hızla ekonomik ve toplumsal bir faydaya dönüştürmede yetkinleşmenin altyapısını, Ulusal İnovasyon Sistemi oluşturur. Eğer "ulusal inovasyon sisteminiz" yoksa ülke bilimi ve dolayısıyla üniversiteler toplumdan kopuk vaziyette kalıyor, halka bir şey vermiyor demektir. O zaman üniversiteler içine kapanacak dostlar alışverişte görsün kabilinden, doçent olunsun doktora yapılsın kabilinden araştırmalar yapılacaktır. Çünkü inovasyon bize şunu söyler: Bizim ne yaptığımız değil ne işe yaradığı önemlidir. Uygulamaya dönüşmeyen bilginin önemi yoktur.

Ülkemizde gerek kalkınmadan sorumlu yetkililerimizin dilinde ve gerekse basının gündeminde inovasyonla ilgili sözcüklere rastladığımızı pek söyleyemiyoruz. Bunun nedeni ne olabilir? İnovasyonun önünde Hangi engeller bulunuyor? Üniversitelerimiz inovasyonun neresinde?Ulusal inovasyon sistemimiz var mı? Bu yazımızda tüm bu sorulara cevap vermeye çalışacağız.

İnovasyon Buluş mudur?

İnovasyon bir buluş gibi de anlaşılmamalıdır. İnovasyonu buluştan ayıran en iyi örneklerden birisi Singer dikiş makinesinin gelişiminde görüyoruz. Belki de Isaac Singer'in, dikiş makinesini icat eden



ve dolayısıyla adını veren kişi olduğunu düşünüyorsunuz. Hayır.. Dikiş makinesinin mucidi Bostonlu Elias Howe'dur (1846 yılı). Ama ne var ki Howe, icadını inovasyona dönüştüremedi. Bu yüzden de hem icat ettiği makineye adını verme hem de bundan milyarlarca dolar kazanma şansını kaybetti. Bu işi Singer başardı. Singer dünyanın her tarafında dikiş makinesi denince akla gelen marka ve isim olmasını Howe'un icadını uygulamaya, toplumsal faydaya dönüştürmesinden elde etti. Singer, Howe'un dikiş makinesi için aldığı patentten yararlandı.

İşte bu yüzden İcatlar ve patentler inovasyon için büyük fırsatlardır. İnovasyonlar için patentler en önemli ipucu ve çıkış noktalarıdır. Yeni ürün, üretim ve yönetim geliştirerek rekabet gücünü korumak isteyen girişimcilerin kendi alanlarındaki patentleri izlemeleri ve incelemeleri gerekir ki Ar-Ge çalışmaları bunun için önemlidir.

Müteşebbislerden beklenen icat yapmak değil, inovasyon yapmalarıdır. Girişimciler için önemli olan patent ve icatları toplumsal faydaya dönüştürmektir ki bunun en önemli yolu AR-GE çalışmaları ve üniversite –sanayi işbirliğinden geçer. Sanayici ancak bu şekilde pazar payı ve karlılığını artırıp rekabet gücünü yükseltebilir.

İnovasyon kendi başına ayrı bir etkinlik değildir. Bilim ve teknoloji etkinliğinin tüm süreçlerini kapsayan bir hadisedir. Bu kadar geniş bir kuram, eylem ve çıktı süreçlerini içine alan etkinliğin her ülkenin, her bilimsel araştırma alanının, her sanayi ünitesinin kendi özelliklerine göre oluşturması beklenir. Ülkeler milli öncelliklerine göre kendi inovasyon stratejilerini çiziyorlar. İktidar, beyin gücü, üniversite, planlama, imkânlar, sanayi, teknoloji, endüstri ve piyasa gibi tüm elemanlar inovasyonun içinde yer alan kısımlardır. İnovasyon etkinliğinin yürüyebilmesi için öncelikle toplumun her kesiminin ve iktidar gücünün olayı benimsemesi ve desteklemesi gerekir

Dışa Bağımlı Olmaktan Kurtulmanın Yolu

Eğer kendi bilim adamı ve araştırmacılarımız ürün ve hizmet gelişiminin tüm süreçlerinde yer almıyorsa, inovasyon orada yoktur ve teknolojide dışa bağımlı olmaya devam ediyorsunuz demektir. Bu durumda mevcut teknolojiler kopya ve taklit olmaktan kurtulamayacaktır ki ülkemizdeki durumun böyle olduğunu söyleyebiliriz.

Kalıcı bir teknoloji performansı kazanılması, ithal teknoloji, hiç bir biçimde, ülkenin kendisinin, sağlam bilim temeli ile üretilen belirli bir inovasyon kapasitesinin yerini tutamayacaktır. Toplumun inovasyon kapasitesi nasıl gelişir? Eğer siz eğitim kurumlarınızda "yaparak öğrenme" ve "araştırarak öğrenme" yi ikame etmemişseniz ve know-how'u benimsememişseniz orada inovasyon hayat bulamayacaktır.

Ülkemizde inovasyonun önündeki en büyük engelin "sınavlara odaklı" "ezbere dayalı" eğitim yapısı olduğunu bilmem belirtmeye gerek var mı? Mesleki eğitime yönlendirme bulunmayışı da keza ülkemizde inovasyon sürecine olumsuz etki eden en önemli bir faktör olduğunu belirtmeliyiz

Peki politikacıların inovasyon konusunda nerede yanılıyorlar sorusunu yöneltsem nasıl bir cevap verirsiniz? Sizin kanaatinizi bilmem ama bana göre politikacıların yanılgısı parayı bastırarak dışarıdan teknolojiyi transfer ederim anlayışı ve kolaycılığıdır.

> **Eğer bu şirket dilimlere ayrılabilseydi araziyi, tesisleri, makine-teçhizatı size verir ben markaları alırdım ve sizden karlı çıkardım.**
>
> **John Stuart, CEO, Quaker**

Hemen şunu belirtmeliyim ki bizim için önemli olan inovasyonun ne anlama geldiğinden ziyade bizim inovasyonun neresinde olduğumuzdur ve temel yanılgıların ne olduğudur. Öyle değil mi? Doğru sonuçlara doğru sorularla ulaşabildiğimize göre, şu soruları kendimize sürekli yönlendirirsek doğru cevapları ve çözümleri bulabiliriz: Politikacılarımız Türkiye'yi teknoloji, askeri teçhizat ve sınai donanım konusunda başka devletlere bağımlı halden kurtarmak için ne yapmalıyız? Üniversite–sanayi işbirliğinin önündeki engelleri kaldırmak için hangi çabaları sergilemeliyiz? Sürekli ertelenen üniversite reformu ve YÖK'de değişim ne zaman başlayacak? Bilim politikası ve hedeflerinin kağıt üzerinde kalmaması için çalışmalarımız var mı? Ülkenin kendisinin, sağlam bir bilim temeli ile belirli bir inovasyon kapasitesine sahip olması neye bağlıdır?

Bu sorulara cevap aramaya başladığımızda karşımıza Ulusal İnovasyon Sistemi çıkacaktır. Ulusal İnovasyon Sistemimiz ne durumda? Şimdi bu sistemin ne anlama geldiği ve sistemde nelerin amaçlandığı üzerinde kısaca duralım.

Ulusal İnovasyon Sistemimiz Ne Durumda?

Bilim ve teknolojiyi hız bir şekilde ekonomik ve toplumsal yarara dönüştürme becerisinin makro düzlemde örgütlenmesi anlamına gelir ulusal inovasyon sistemi. Bu bakış açısı ile milli eğitimden kentleşmeye, çevre sorunlarından ulusal güvenliğe, istihdamdan kamu yönetiminin yeniden yapılandırılışına dek her tartışma bu muhteva içinde değerlendirilir.

Ulusal inovasyon sistemi, bilim ve teknoloji üretmeye yönelik kurumsal mekanizmaların ötesinde, bilimsel ve teknolojik bulguları ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürebilmenin kurumsal mekanizmalarını ihtiva eder ve önemi de buradan gelir. Zira, bilimsel ve teknolojik bulguları ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürme yeteneğine sahip bulunmayan herhangi bir ülke, sektör ya da işletmenin geleneksel korumacılığın kalktığı, uluslararası rekabete açık bir dünyada varlığını sürdürememektedir.

Ulusal inovasyon (yenile(n)me/yenilik) sistemi, genel olarak,

1. Ürün ya da üretim yöntemlerine ilişkin yeni teknolojileri edinebilme; özümseyip kullanabilme; bu teknolojilerin ekonominin bütün etkinlik alanlarına yayılmasını sağlayabilme;
2. Ürün geliştirme, yeni ürün tasarımlayabilme;
3. Yeni ürün tasarımıyla birlikte üretim yöntemini de geliştirme, yeni yöntem tasarımlayabilme;
4. Geliştirilen ya da yeni bulunan üretim yönteminin gerektirdiği üretim makinelerini tasarımlayabilme ve üretebilme;
5. Sayılan tasarım ve üretim süreçlerini besleyen teknolojik araştırma-geliştirme faaliyetini sürdürebilme; ihtiyaç duyulan teknolojileri bilimsel bulgulardan yol çıkarak üretebilme ve o teknolojilerin kaynağını oluşturan bilimi üretebilme;
6. Araştırma, geliştirme, tasarım, üretim (imalat), pazarlama süreçlerinin hem kendi içlerindeki hem de aralarındaki ilişkileri düzenleyen ve daha ileri düzeylerde yeniden üreten organizasyon yöntemlerini geliştirebilme yeteneklerine sahip ulusal kuruluşların oluşturduğu bir sistemi ve aralarındaki ilişkileri ifade eder

İnovasyonun Önündeki Engelleri Kaldırmak İçin Hükümet Ne Yapıyor?

Dünyadaki bilimsel ve teknolojik değişme hızı her geçen gün biraz daha artmaktadır. Artık elimizdeki teknoloji en fazla 6-7 yıl için güncelliğini koruyabiliyor.Bazı sahalarda bu süre çok daha kısa. Bir süre sonra bakıyorsunuz, bu teknolojinin çok daha modern ve gelişmişi daha pratik, daha hızlı,daha kaliteli ve daha ucuzu piyasaya sürülüyor. Bu durumda sizin rekabet gücünüz zayıflıyor ve ayakta kalmanız güçleşiyor. Zorunlu olarak teknolojinizi yenileme yoluna gidiyorsunuz. Bu durumda, inovasyon gerçeği ile karşılaşıyorsunuz. Bunun için de AR-GE çalışmaları yapmanız gerekiyor. Araştırma –geliştirme olmadan endüstrinin gelişmeler karşısında ayakta kalması mümkün olmuyor..

Peki sanayicilerimiz, üreticilerimiz bu gerçeğin farkında olmaması mümkün değil. Eğer öyleyse, o zaman Ar-Ge çalışmaları için üniversitelerle işbirliği için teşebbüste bulunmuyorlar?

“Ulusal inovasyon sistemi, bilim ve teknoloji üretmeye yönelik kurumsal mekanizmaların ötesinde, bilimsel ve teknolojik bulguları ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürebilmenin kurumsal mekanizmalarını ihtiva eder ve önemi de buradan gelir.”

Üniversitelerde alt yapı yetersizliği ve halkla üniversite arasında iletişim bağlarının oluşturulmaması bu işbirliğinin kurulmamasında bir neden olabilir. Ama bana göre asıl nedeni hali hazır YÖK sisteminin topluma hizmetini adeta yasaklamasında görüyorum. Örneğin danışmanlığın önünde ciddi engeller vardır. Sonra akademik yükselmelerde toplumsal ve sanayiye yönelik hizmetler hemen hiç dikkate alınmıyor. Oyuncunun hareketinin oyunun kuralları belirlediğinden kalkınma ve gelişme için değil, yayın yapmak için çalışma esas haline gelmiş görünüyor.

Diğer asıl bir neden ise, Ar- Ge çalışmalarının ciddi bir mali finans gerektirdiğinden dolayı sanayicinin bu finansa gücü yetmemesidir. Mevcut şartlarda ölüm kalım savaşı veren sanayicinin Ar-Ge'ye ayrıca para ayırması mümkün olmamaktadır.

Sanayi-üniversite işbirliğinin basit teknolojiler alanında dahi olsa kurulamamasının ikinci bir sebebi ise, maliyetlerdeki olağanüstü yükseklik tir. Ülkemizde fiyat mekanizmaları serbest piyasa şartlarına göre işlememektedir. Gümrükler, vergi politikaları, taban alım fiyatları, sanayicimizin dünya ülkeleri ile rekabet edebilmesi gerçekleri göz önüne alınarak belirlenememektedir. Petrol, elektrik fiyatları, iletişim vs vergiler Avrupa ülkelerinden ve ABD den bile yüksek durumda kalmaktadır çoğu kere. Bunun yanında bürokrasinin aşırı karmaşıklığı müteşebbisi bezdirmektedir.

Bu yüzden ülkemizde büyük holdingler teknolojilerini dışardan patent, lisans, know-how ve mühendislik anlaşmaları ile sağlamaktadırlar. Zaten bunların birçoğunun çok uluslu şirketlerde ortaklıkları vardır. Bundan dolayı inovasyon için Ar-Ge çalışmalarına pek ihtiyaç duyulmamakta, firma içindeki AR-GE birimlerini araştırma yapmaktan çok bağlı bulundukları bölümlere hazır ve ithal teknolojik hizmet vermekte yani taklitte kullanmaktadırlar. Küçük ve orta ölçekli firmaların ise AR-GE birimleri dahi bulunmamaktadır.

Gerek TÜBİTAK olsun gerek DPT olsun ve gerekse üniversiteler uygulamaya yönelik bir takım araştırmalara destek veriyor. Ancak ülkemizde üniversitelerin araştırma anlayışı, ağırlıklı olarak, akademik terfilerde sadece dosyaya koymak üzere yapılan yayıncılığa endeksli hale gelmiş bulunuyor. Çünkü YÖK sistemine göre akademik terfilerde toplumsal hizmetler bir değer ifa etmemektedir. Varsa yoksa bilimsel yayın.

Üniversitelerde akademisyenlerden beklenen bir araştırmayı yapıp bundan sonuçlar çıkartarak toplum yararına bir şeyler elde etmek olduğu halde üniversitelerimizde bu amaç unutulmuş gibidir. Bu nedenle son yıllarda Atıflar indeksteki (SCI) sıramızın 45. likten. 21.'liğe inmesinin topluma ne getirdiği Türk insanın bundan ne kazandığı sorgulanmamaktadır. Gerek YÖK ve son zamanlarda TÜBİTAK'a ayrılan olağanüstü meblağların Kamu kaynaklarının kamuya yarar sağlamayan bir şekilde "dosya yayınlarına" harcanmasındaki toplumsal yararın ne olduğu sorgulanmalıdır. Çünkü bu durum Türkiye'nin inovasyon çabaları ile taban tabana ters bir duruş ortaya çıkmaktadır. Halihazırdaki üniversitelerde terfi için yayın yapma anlayışı inovasyon felsefesine temelden aykırıdır.

Kalkınmanın Anahtarı: Buluş, İnovasyon

Ülkemiz ekonomik güç olarak belli bir varlık gösteriyor. Bilime dayanmayan bu güç gerçekten bir değer ifade ediyor mu? İnovasyon olmayınca sanayicimiz genelde başka ülkelerin girmeye tenezzül etmediği sahalara yatırım yapmak zorunda kalmaktadır. Bu yüzden sanayicimiz bir tane dahi patent alamadan, üretimini yabancı patentlere üstelik yüksek bir lisans ücreti ödeyerek kopya yada taklit teknolojilerle üretim yapmaktadır. Halbuki sürekli kopyacılıkla katma değeri ve rekabet gücü yüksek ürünleri üretmek mümkün değil. Ticarette Yüksek gelirler elde etmek ancak benzeri başka yerde olmayan ürünlerle olur.

Gelişmiş ülkeleri dikkatle incelediğimizde bunların kendi buluşuyla büyük gelirler sağladıklarını görürüz. Buluşun sahibi başka bir buluşla yine sizin yapamadığınızı yapabilmektedir. Onlarsa sürekli olarak yeni modellerle aramızdaki farkı korumayı biliyorlar. Bu yeniliği sağlayan buluşu da üstelik size parayla satarlar. Halbuki taklitçi ve kopyalayan ülkelere bakın. Kopyacılıkla yüksek gelir sağlayamadıklarını kolayca fark edebilirsiniz. Üstelik sadece yeni buluşlar yüzünden eskimiş, önemi ya kaybolmuş ya da azalmış patentleri satarlar bu ülkeler. Patenti size sattıktan sonra siz buna göre mal üretmeye başladığınızda görürsünüz ki onlar yeni ürünleri piyasaya çıkarmışlar, siz bu durumda ürünlerinizi ucuz satmaya mecbur kalırsınız.



Yeni çıkan patenti aldığınız anda bilin ki buluşçu ülke bir yenisini devreye sokacaktır.

Düşünün ki 70 milyon nüfuslu bir büyük bir ülke. Bu ülkenin 100'ü aşkın üniversitesinde on binlerce bilim adamı çalışıyor ve siz bilim adamlarından topluma ve sanayiye ekonomik kültürel sınai olarak nasıl faydalanacağınızı bilmiyorsunuz. Mevcut potansiyelleri halka aktaran mekanizmalar kurmamışsınız. Bu bilim çağında bilimden uzak yaşadığımız anlamına gelmektedir aynı zamanda. Bilimi ve teknolojiyi üreten ve yapılandıran değil, tüketen ve başkalarına bağımlı ülke durumundasınız demektir.. Bir ülke geleceği için bundan daha vahim bir şey olmasa gerek.

Halbuki Türkiye'de teknolojik inovasyon için de bilim ve teknoloji geliştirmek için de önemli bir potansiyele sahip. Peki bu potansiyel, neden inovasyon için kullanışlı hale getirilemiyor? Olmayan nedir?

> "Bir devletin yapabileceği en iyi, uzun vâdede de sürekli ve en verimli yatırımın bilime ve teknolojiye yapılan yatırımdır. Bunun bütün siyâsîlerimiz ve bürokratlarımız tarafından berrak ve kesin bir biçimde idrâk edilmesi gerekiyor öncelikle."

Türkiye'de Olmayan; Bilimin Rehberliği ve İktidarı

Ülkemiz, gerçek kalkınmanın bilimin rehberliğinde ve bilimin iktidarı ile mümkün olacağını sürekli vurgulayan düşünürlerden ve basından mahrum durumdadır.. Toplumsal dönüşüm, ancak anlayıştaki toplu değişim ve şuurlanma ile mümkün olabilir.

Bu konularda toplumsal şuur oluşmayınca, üniversitede var olan potansiyeli halka taşıyacak mekanizmalar da fark edilemiyor. Bilim –kalkınma ilişkisi fark edilmeyince, yetkililerimiz parayı bastırınca teknoloji transferi ile yenileşmeyi satın alabildikleri husûsundaki kuruntuları devam ediyor.

Elbetteki bilimsel ve teknolojik gelişme mutlaka akılcı, istikrarlı uygun bilim politikaları ve icâbında her türlü fedâkârlığı göz önüne alan uygun stratejilerle mümkün olabilir. Elbette siyâsî bir irâdeye dayanmıyorsa, bilimsel ve teknolojik gelişme asla mümkün olmayacaktır.

Tekrar edersek Türkiye'de bilim ve teknoloji potansiyelinin en büyük handikabı şuurlu bir siyâsî irâde desteğinden mahrum oluşudur. Bu konuda var olan olağanüstü cehalet yüzünden, bilimin kalkınmadaki rolü anlaşılmamaktadır. Bu yüzden ülkemizde bilim aksesuar olarak kalmaya devam etmekte, üniversiteler diploma veren kurumlardan öte fazla bir fonksiyon ifa etmemektedir.

Bir devletin yapabileceği en iyi, uzun vâdede de sürekli ve en verimli yatırımın bilime ve teknolojiye yapılan yatırımdır. Bunun bütün siyâsîlerimiz ve bürokratlarımız tarafından berrak ve kesin bir biçimde idrâk edilmesi gerekiyor öncelikle. Akademisyenleri belirlenen milli hedefler ve bilim politikaları doğrultusunda, ülke ekonomi ve sanayisine katkıda bulunacak, ülkenin sosyal, kültürel ve fikrî alanda güçlendirecek öncelikli konularda araştırma yapılması sağlayacak tedbirler alalım. O zaman göreceğiz ki Türkiye oldukça kısa bir sürede Dünya'nın en güçlü devletlerinden biri haline gelecektir.

Bir türlü başlayamayan üniversitelerin ıslahı ve bilimin öncü ve iktidar hale geleceği reformlar bir an önce başlamasını diliyoruz.. İlk adımı olarak gecikmeden bir "Bilim ve Araştırma Bakanlığı"nın kurulmasını bekliyoruz ■



Şefik Memiş

MÜSİAD Araştırmalar ve Yayın Komisyonu Üyesi



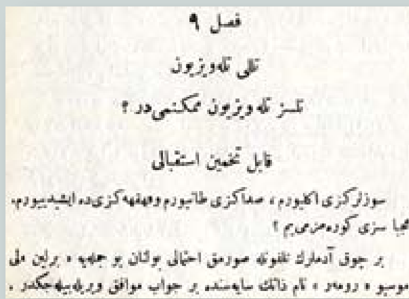
30 —
no: 23293

تلسز تلغراف

تلسز تلفون

درس کتابی

١٣٣٣



فصل ٩

تللی تله‌وزیون

تلسز تله‌وزیون ممکنمیدر ؟

قابل تخمین استقبال

“Bugünkü Hayal, Yarınki Hakikat”

19. yüzyıl açık bir şekilde ortaya koyar ki, ayakta kalacak devletler sanayileşmede hızla merhale kat eden ülkeler olacaktır. Elbette sanayileşme yarışında şanslı olan ülkeler sanayi devrimini gerçekleştiren, hızla fabrikalaşmaya ve daha çok üretime geçen Batılı ülkelerdir. Ancak, farklı bir toplumsal yapının temsilcisi olmasına rağmen Osmanlı İmparatorluğu da farkındadır ki, büyük devlet olarak kalabilmenin yolu, çağına ayak uydurmaktan geçer. Bu nedenle Osmanlı toplumu, özellikle teknolojik yeniliklerin gelişimini çok yakından takip eder. Bu takibin altında, şüphesiz, çağını yakalama arzusu yatmaktadır. Bunun en somut örneklerinden biri de iletişim alanındaki gelişmeleri izlemesidir.

Yüzbaşı Ziyaeddin, 1333 (1917) senesinde İstanbul’da basılan ‘telsiz telefon’ hakkındaki kitabında “Telsiz Telefon ve Telemekanik” hakkında ayrıntılı teknik bilgiler aktarılırken, iletişimin geleceğine ilişkin öngörülerde bulunur. “Mümtaz Yüzbaşı” Ziyaeddin’in kaleme aldığı Telsiz Telgraf adlı ders kitabında, televizyonun çok yakın bir zamanda gerçekleşeceği haber verilir. Yüzbaşı Ziyaeddin, “Telli Televizyon, Telsiz Televizyon Mümkün Müdür?” başlığını koyduğu bölümde, “kabil-i tahmin istikbal” diye “geleceği tahmin edebilmek”ten bahseder ve insanoğlunun merakını depreştiren şu soruyla giriş yapar:
“Sözlerinizi anlıyorum, sadanızı tanıyorum ve kahkahanızı da işitiyorum. Acaba sizi göremez miyim?”
Ve devam eder:
“Birçok adamların telefonla sormak ihtimali bulunan bu cümleye “Berlin”li Mösyö “Romar” nam zatın sayesinde bir cevab-ı muvafık (uygun bir cevap) verilebilecektir. Mösyö Romar tarafından ihtira’ edilen (icat edilen) telli televizyonun gayesi, bir kaç yüz kilometre mesafeden, salonunda oturduğunu farz ettiğim bir adamın resmini irsal etmek (göndermek) ve onun icra eylediği hârekat-ı muhtelifeyi (çeşitli hareketleri) telefon teliyle söylendikçe işitilen sözler gibi takip etmektir.”

Yüzbaşı Ziyaeddin, bu girişten sonra, bu teknik neticenin nasıl elde edildiğini oldukça basit cümlelerle anlatır ve yazısına şöyle sürdürür:
“Bu vasıta ile telefonda bir şahsın konuştuğunu ve güldüğünü işittiğimiz zaman, simasının hutut-u asliyesini (temel hatlarını) fark edebileceğiz.
Vakıan bu cümleyi istikbale atf ettik ise de er geç ya Avrupa’da veya Amerika’da televizyon yakın bir atide mümkün olacaktır.”

Geleceğe ilişkin teknolojik tahminlerin garip karşılandığını hatırlatan Yüzbaşı Ziyaeddin, bu sebeple telsiz televizyonun da birçok kimse tarafından inanılmayacak bir şey gibi karşılanacağını vurgulayarak, şöyle yazıyor:
“Evvelce telli televizyondan kime bahsettik ise, meselenin telsizine ihtimal ınkılabından dolayı garip göründü. Maahaza (bununla birlikte) birinden diğerine yanlız bir hatve (adım) mesafe vardır. Acaba bunun kat’i (geçişi) imkansız mıdır? Bu suale cevap vermek için meşhur Romancı Jül Vern’in daima tahakkuk eden istidlalâtını (muhakemelerini) esas ittihaz ederek (kabul ederek) bu bahse nihayet vereceğiz.
Gerek telgrafcılıkta, gerek telefonculukta ve gerekse telemekanikte mucât-ı eletrikiyenin ne suretle tellerin yerine kaim olabileceğini öğrendik; aynı hal televizyon hakkında da mümkün olabilecektir.
Kaideten (kural olarak) denebilir ki nâkil-i elektrik ile mümkün olan herşey mucât ile de kamil-i istihsaldir.
Mevanii (engelleri) aşarak, bölme ve duvarları geçerek mucat-ı elektrikiye kanatları üzerinde tane tane söylenen sözleri üzerinde nasıl nakledriyorsa, bize lakırdıyı söyleyen şahsı da mükemmelen gösterecektir.

Bir gün gelecek ki odamızda, sobamızın başında oturduğumuz halde bir operayı temaşa edebileceğiz. Yalnız müessir bir romans teganni eden tenoru işitmek değil, elini kalbine götürdüğü rikkatli bir anda kendisini görmek dahi mümkün olabilecektir. Hoş değil mi? Fakat o zaman da tiyatroların abone meselesini hal etmek lazım gelecek! Bugünkü hayal yarınki hakikat!"

Yazarın söylediği söz, tüm zamanların en geçerli sözüdür ve hayallerin hakikatleri beslediğini vurgulaması bakımından son derece anlamlıdır. Bu yüzden bir kez daha tekrar edilmeyi hak ediyor: "Bugünkü hayal, yarınki hakikat"

Yazar, televizyon ile ilgili açıklamaların okuyucu tarafından, "pek karışık işlerden" biri olarak karşılanacağından emindir. Bunun için, konuyu şu cümlelerle bitirmeyi tercih eder: "Şimdilik pek karışık işlerden bahsettik; fakat bunlar şüphesiz zaman geçtikçe gelişecek, sadeleşecek ve herkesin kullanabileceği bir hale gelecektir. Gelişmenin kanunu, her icadın başlangıcında uyduğu kaide budur. Olayların akış hızına bakılırsa pek uzun süre beklenmeyecektir…"

"Elli Sene Sonra Türkiye" Ocak 1909



Yıl 1909 ve İstanbul, yüz sene sonra bile ulaşamadığı bir noktanın ötesinde hayal ediliyor. Kalem dergisinde yayınlanan ve muhtemelen Cem'in imzasını taşıyan bu karikatürdeki yoğunluk, bize kurgubilimsel filmlerdeki sahneleri hatırlatıyor. İstanbul'da şehrin en dinamik, en Avrupaî bölgesi olan Beyoğlu'nun o zamanki ismiyle Cadde-i Kebir'in (İstiklal Caddesi'nin) anlatıldığı bu karikatür, adeta hayal gücünü zorluyor. Çünkü burada teknolojinin en son aşaması veriliyor. Kadın pilot tarafından kullanılan tek kişilik uçaklar, bireysel özgürlüğün simgesi olan otomobillerin pabucunu çoktan dama atmış. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, 50 yıl sonraki Türkiye'de kadınların sosyal hayatta aktif bir şekilde var olduklarının altının çiziliyor olmasıdır. Üstelik muhtemeldir ki, çarşaflı kadın, uçağın arka tarafına bir iple bağladığı köpeğiyle akşam sefasına çıkmıştır.

Trafik o kadar yoğunlaşmıştır ki, ana caddenin üzerinde, araç trafiğinin benzeri şekilde bir hava trafiği de sözkonusudur. Uçaklar geliş gidiş istikametinde vızır vızır işlemektedir. Bu nedenle, hava trafiğine bir çeki düzen vermek amacıyla, hava trafik lambaları devre sokulmuştur.

Bununla yetinilmeyerek, bir balon marifetiyle havada duran hava trafik polisleri de uçakların seyrüseferine yön vermektedirler. Yine karadaki otobüs ve tramvaya ilave olarak, ortadireğe mensup İstanbul'luların kullandığı zeplinler de dikkat çekicidir.

Ayrıca caddeyi perdeleyen yüksek binaların duvar ve camlarındaki boydan boya sergilenen reklamlar, karikatüristin gelecek tasarımına farklı bir boyut da katıyor. Üstelik bu reklamlarda kullanılan dil, Fransızcadır ve Osmanlıca hiçbir şekilde yer almamaktadır. Dönemin gelişmişliğinin simgesi olan zooloji biliminin, bu karikatürde kendine yer bulması da son derece anlamlıdır.



Şirin Elçi
Technopolis Group Türkiye Direktörü

Rekabet ve Kalkınma için İnovasyon

"İnovasyon, keşfedilmemiş olanı icat etmeyi değil; değer yaratma yollarını keşfetmeyi hedefler. Bu nedenle de fikirler ve kavramlar önem kazanır. İnovasyon, ticari başarıyı gerektirir. Diğer taraftan bir buluş yapmak, o buluşun ticari başarısını garantilemez. Buluştan ticari değeri olan bir ürün ortaya çıkmadığı sürece de değer yaratılamamış olur."

İnovasyon Nedir?

Ekonomik ve toplumsal değer yaratmak için ürünlerde, hizmetlerde ve iş yapış yöntemlerinde yapılan değişiklik, farklılık ve yenilikler 'inovasyon' olarak adlandırılır.

İnovasyon en geniş anlamıyla, bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanır. Bu nedenle de teknik, ekonomik ve sosyal süreçler bütünüdür. Değişime olan istek, yeniliğe açıklık ve girişimcilik ruhuyla özdeşleşen bir kültürün ürünüdür.

Firmalar için inovasyon, verimliliği ve kârlılığı artırdığından, yeni pazarlara girilmesini ve mevcut pazarın büyütülmesini sağladığından çok önemli bir rekabet aracıdır. Verimli, kârlı ve rekabet gücü yüksek firmaların faaliyet gösterdiği ekonomiler kalkınır, gelişir ve küresel ölçekte rekabet avantajı kazanır. Dolayısıyla, ülkeler için inovasyon, istihdam artışını, sürdürülebilir büyümeyi, toplumsal refahı ve yaşam kalitesini garantileyen en önemli faktördür.

İnovasyon Buluş (İcat) Değildir. İnovasyon için buluşlardan yararlanılabilir. Ancak, asıl önemlisi ekonomik getirisi olan, henüz yapılmamış bir şeyler yapmak; ya da yapılmakta olanı farklılaştırmaktır.

İnovasyon, keşfedilmemiş olanı icat etmeyi değil; değer yaratma yollarını keşfetmeyi hedefler. Bu nedenle de fikirler ve kavramlar önem kazanır. İnovasyon, ticari başarıyı gerektirir. Diğer taraftan bir buluş yapmak, o buluşun ticari başarısını garantilemez. Buluştan ticari değeri olan bir ürün ortaya çıkmadığı sürece de değer yaratılamamış olur.

Örneğin, elektrikli süpürgeyi J. Murray Spengler icat etti. Ama buluşunu ticarileştiremediğinden, yani inovasyona dönüştüremediğinden, bu buluş uzun süre işe yaramadı. Spengler'in buluşunu W. H. Hoover adlı bir deri imalatçısı ticarileştirilebilir bir ürün haline getirdi. Bunun için de Spengler adı değil, Hoover adı dünya çapında bilindi ve yayıldı.

İnovasyonun Türleri

İnovasyonun ve türlerinin tanımına yönelik çok sayıda kaynak bulunmaktadır. Bu nedenle, uluslararası kabül gören en uygun kaynak olarak OECD ile Avrupa Komisyonu'nun birlikte yayınladığı Oslo Kılavuzu'ndan temel almakta yarar var. Oslo Kılavuzu'nda inovasyon şu şekilde tanımlanır:

"İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet), veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır."

Tanımda da belirtildiği gibi, bir şirket, ürettiği ürünlerde ve hizmetlerde, süreçlerinde, ürün tasarımında, pazarlama yönteminde ve organizasyonunda inovasyon yapabilir.

Buna göre, Oslo Kılavuzu inovasyonu dört başlık altında sınıflandırır:

- Ürün inovasyonu, yeni veya özellikleri ya da kullanım amaçları açısından önemli ölçüde geliştirilmiş/iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin pazara sunulmasıdır.

Bu, teknik özelliklerde, parçalarda ve malzemelerde, yerleşik yazılımda, kullanım kolaylığında veya diğer işlevsel özelliklerde önemli iyileştirmeleri/geliştirmeleri içerir.

• **Süreç inovasyonu**, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş/iyileştirilmiş üretim ya da dağıtım yönteminin uygulanmasıdır. Bu, tekniklerde, ekipmanda ve/veya yazılımda önemli değişiklikleri içerir.

• **Pazarlama inovasyonu,** ürün tasarımında veya paketinde, ürün yerleştirmede, ürün promosyonunda ya da fiyatlandırmasında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır.

• **Organizasyonel inovasyon**, firmanın iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır.

Organizasyonel inovasyon ve pazarlama inovasyonu, 'teknolojik olmayan inovasyon' sınıfına girer ve en az teknolojik inovasyon kadar önemlidir. Örneğin, araştırma-geliştirme (Ar-Ge) çalışmalarının sonuçlarını kullanarak teknolojik inovasyon yapan bir firmanın pazarlama inovasyonu yapmaması durumunda geliştirdiği ürünle yeterli ticari başarıyı yakalaması mümkün olamaz. Rekabet gücü açısından büyük öneme sahip "imaj ve ün" de pazarlama inovasyonunun gücüyle kendini gösterir.

Teknolojik olmayan inovasyon, yeni ve daha etkin iş yapış yöntemlerinin uygulanmasını (organizasyonel inovasyon) ve geliştirilen ürün veya hizmetin daha fazla müşteri çekecek şekilde tasarlanmasını ve pazarlanmasını (pazarlama inovasyonu) gerektirdiğinden firmaların pazar paylarını artırmalarını ve yeni pazarlara girmelerini sağlar. Bu da hem firmalar, hem de ülkeler için artan rekabet gücü ve büyüme demektir.

Firmalar için inovasyon, verimliliği ve kârlılığı artırdığından, yeni pazarlara girilmesini ve mevcut pazarın büyütülmesini sağladığından çok önemli bir rekabet aracıdır. Verimli, kârlı ve rekabet gücü yüksek firmaların faaliyet gösterdiği ekonomiler kalkınır, gelişir ve küresel ölçekte rekabet avantajı kazanır.

Dolayısıyla, ülkeler için inovasyon, istihdam artışını, sürdürülebilir büyümeyi, toplumsal refahı ve yaşam kalitesini garantileyen en önemli faktördür.

İnovasyon kavramını yakından ilgilendiren iki farklı alana daha göz atıp, "eko-inovasyon" ve "toplumsal inovasyon" tanımlarına yer vermekte yarar var. Eko-inovasyon, çevreye olan olumsuz etkilerin azaltılması amacıyla yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesi; veya ürün, hizmet ve süreçlerin çevreye olumsuz etki yaratmayacak şekilde geliştirilmesi olarak tanımlanabilir. Toplumsal inovasyon ise, inovasyonun sadece ekonomik bir sistem olmadığı; aynı zamanda eşitsizlikleri ortadan kaldıran, istihdam yaratan ve çevrenin korumasına katkıda bulunan toplumsal bir sistem olduğu gerçeğinden hareketle ön plana çıkmaktadır. Toplumsal inovasyon, ticari amaç gütmeden, toplumun tüm kesimlerine fayda sağlayacak yenilik, değişiklik ve iyileştirme faaliyetlerinin geliştirilmesini ve uygulanmasını ifade eder.



İnovasyon, içerdiği farklılığın, yeniliğin ve değişikliğin büyüklüğüne göre de 'radikal' veya 'artımsal' olmak üzere ikiye ayrılır. İnovasyon, radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlarla oluşuyorsa 'radikal inovasyon' olarak adlandırılır. Adım adım yapılan, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmaların sonucu olarak ortaya çıkıyorsa, bu, 'artımsal inovasyon'dur. Radikal inovasyonla müşterilerin davranışlarında önemli değişikliklere yol açan büyük ölçüde değişmiş ürünler ve/veya tamamen yeni ürün, hizmet ve yöntemler geliştirilir ve pazara sunulur. Bunun dışında kalan inovasyonlar artımsal inovasyon olarak değerlendirilir.

Her ne kadar "başarı öyküsü" olarak anlatılan inovasyonlar (örneğin, 3M'in Post-it®'i, Apple'ın iPod®'u) radikal inovasyonlar olsa da şirketlerin rekabetçiliğini mümkün ve sürdürülebilir kılan artımsal inovasyondur.

İnovasyon Süreci Nasıl İşler?

Sektörü ve büyüklüğü ne olursa olsun, bir firmanın ayakta kalması ve rekabet gücünü artırması ancak inovasyonla mümkün. İnovasyon yapan firmalar üretkenliklerini artırıp hızla büyüme fırsatını yakalar; yüksek nitelikli istihdam olanaklarını yaratır; iç ve dış pazarlarda daha güçlü bir konuma yerleşirler.

Bir firma için inovasyon,

- Geliştirilmiş ve iyileştirilmiş dağıtım performansıyla ve portföyündeki yeni ürünlerin/hizmetlerin sayısının yükselmesiyle satışların ve pazar payının artması;
- Yeni ürünlerin pazara çıkma/hizmetlerin sunulma sürelerindeki kısalma ve üretkenliğin artmasıyla kazancın yükselmesi,
- Kaynakların ve zamanın daha iyi kullanılmasıyla maliyetlerin azalması anlamına gelir.

Bu nedenle inovasyon, firmaların kurumsal stratejilerinin en önemli parçasını oluşturan ve sürekliliği olan bir faaliyettir. İnovasyon süreci aşağıdaki adımlardan oluşur:



Fırsatların yakalanması: Bir firmanın potansiyel inovasyon fikirleri için sürekli olarak fırsatları belirlemesi ve değerlendirmesi gerekir. Bu fırsatlar, firma çalışanlarının inovasyon fikirlerinden, müşterilerin değişen gereksinimlerinden, rakiplerin çalışmalarından, yeni geliştirilen teknolojilerden veya tedarikçilerden kaynaklanıyor olabilir. Ya da yurtiçinde veya dışında herhangi bir kuruluş veya kişi tarafından yapılan bir Ar-Ge çalışmasının sonuçları veya yeni bir düzenlemeye, kanuna ya da standarda uyma zorunluluğu inovasyon fırsatlarını doğurabilir. Rekabet gücünü kaybetmek istemeyen bir firmanın bu tür sinyalleri zaman kaybetmeden yakalabiliyor olması gerekir.

Stratejik seçimin yapılması: İnovasyon faaliyetine başlamak amacıyla kaynak ayırmadan önce yakalanan fırsatlar arasından stratejik açıdan en önemli olanın seçilmesi gerekir. Bu seçimde göz önünde bulundurulacak etkenlerin başında müşterilerin gereksinimleri ve istekleri gelir. İnovasyon için ayrılmış geniş kaynakları olan büyük şirketler bile tüm fırsatları değerlendiremezler. Asıl başarı, en büyük rekabet avantajını sunan fırsatı seçip inovasyona dönüştürebilmektir.

Gerekli bilginin edinilmesi: Firmaya rekabet gücü kazandırmada en yüksek potansiyele sahip inovasyon fikrini hayata geçirmeye başlamadan önce ihtiyaç duyulan kaynakların ayrılması gerekir. Bu amaçla, öncelikle ürün, hizmet veya sürecin geliştirilebilmesi için gerekli bilgiler biraraya getirilmelidir. Yazılı olan bilginin yanında yazılı olmayan bilgiye erişmek de büyük önem taşır. İnovasyon faaliyetinin yürütüleceği konuda yetkin, yerli veya yabancı bir uzmanı işe almak veya danışman olarak çalıştırmak, yurtiçindeki veya dışındaki üniversite veya Ar-Ge kurumlarından hizmet almak, yazılı olmayan bilgiye ulaşmanın yolları arasındadır. Hangi yol seçilirse seçilsin, edinilen bilgilerin firma tarafından özümsenmesi ve mümkün olduğunca yazılı hale getirilmesi firmanın yetkinliğinin ve rekabet avantajının sürdürülmesi açısından önemlidir.

Çözümün geliştirilmesi ve ticarileştirme: İnovasyon için gerekli bilgi ve bilgi kaynakları bir araya getirilip inovasyon projesi tanımlandıktan sonra sıra uygulamaya gelir. Bu aşamada ürün, hizmet veya süreç son halini alana kadar çalışmalar sürdürülür. Pazardan sürekli olarak alınan bilgilerle desteklenen geliştirme çalışmaları, ürünün, hizmetin pazarlanması veya sürecin ticari kullanımı ile devam eder.

Öğrenme: Bu aşama, diğer tüm aşamalardaki başarı ve başarısızlıkların değerlendirilmesine, gerekli bilgilerin üretilmesine ve bunların inovasyon sürecini daha iyi yönetmede kullanılmasına olanak sağlar. "Öğrenme"nin etkisi diğer tüm aşamalara yansıdığından inovasyonun sürekliliği, dolayısıyla firmanın rekabet gücünün sürekliliği açısından büyük önem taşır.

İnovasyonda Başarının Sırrı Nedir?

Her ne kadar inovasyonda başarı için evrensel bir formül bulunmasa da, başarıya giden yolda minimum şartların sağlanması gerekir. Bu noktada, firmanın inovasyonun ne olduğunu ve nasıl yönetilmesi gerektiğini bilmesi önem kazanır.

İnovasyon yönetimi, firmanın teknolojiyi, iş süreçlerini ve insan ilişkilerini inovasyonu destekleyecek ve teşvik edecek şekilde yönetmesi anlamına gelir. Bu da belli bir takım stratejik ve organizasyonel becerilere sahip olmayı gerektirir. Firmada uzun vadeli bir bakış açısı, pazar eğilimlerini belirleme ve tahmin etme becerisi, teknolojik ve ekonomik bilgileri toplama, işleme ve özümseme yetkinliği varsa stratejik becerilerin varlığından söz etmek mümkündür. Organizasyonel beceriler ise, firmanın riskleri belirleme ve yönetme yeteneğine; operasyonel birimler arasındaki işbirliklerinin düzeyine; araştırma kurumları, üniversiteler, danışmanlık firmaları, müşteriler ve tedarikçiler ile oluşturulan ağa, ve insan sermayesine yapılan yatırımın düzey ve kalitesine bağlıdır.

İnovasyon Nasıl Bir Kültür ve Anlayış Gerektirir?

İnovasyon, şirket içinde farklı bir kültür ve anlayış gerektirir. Bu farklı kültür ve anlayış, geniş bir vizyona sahip, değişime ve gelişmeye açık yöneticiler ve çalışanlarla oluşturabilir. İnovasyonun bir kurum kültürü olarak benimsenmesi için bu anlayışa sahip liderlerin varlığı ön koşuldur. Her şeyden de önemlisi, inovasyon ile rekabet avantajını yakalamak, korumak ve artırmak firmanın stratejik hedefi olmalı ve üst yönetim bunu sahiplenmeli; sahiplendiğini her şekilde göstermelidir.

Farklı Görmek: İnovasyon, farklılaştırmaktır. Farklılaştırmak için farklı görmeyi öğrenmek gerekir. "Farklı görmek" dünyaya, işe, firmanın yetkinliklerine ve rekabet avantajlarına bakışı sorgulamayı öğrenmektir. Rakiplerin yakalayamadığı fırsatları yakalamak ve tehditleri fırsata dönüştürmek farklı görmekle mümkündür.

Risk Almak: Tanımı gereği inovasyon, yeniliklere ve değişime açık olmayı, farklılıkları tercih etmeyi ve doğal olarak risk almayı gerektirir. Başarılar kadar, belirsizliğin getirdiği başarısızlıklar da inovasyon sürecinin bir parçasıdır. Bu nedenle, firmanın risk almaya hazır olması ve öğrenmek ve gelişmek için başarısızlığı bir fırsat olarak görmesi gerekir. Ancak bunu yaparken, gereksiz risklerin alınmaması ve riskin yönetilmesi büyük önem taşır. Belirsizliklerin, risk yönetimindeki yetersizliklerden kaynaklanmamasına dikkat edilmelidir.

Yaratıcılık: İnovasyon fikirle başlar; bunun için firmada mümkün olduğunca çok fikir üretilmesini sağlamak gerekir. Yaratıcılık, fikir üretim becerisiyle desteklenmeli ve farklı kavramlar arasında bağlantı kurulmasını sağlanmak için eğitim ve çalışmayla güçlendirilmelidir. Yaratıcılık ve fikir üretme, firmadaki tüm çalışanların görevi olmalıdır. Yaratıcılığı teşvik etmek için hiçbir zaman hiçbir fikir eleştirilmemeli, yüksek düzeyde yaratıcılığı destekleyen bir organizasyonel yapı oluşturulmalıdır. Fonksiyonlar arasında kesin çizgilerin olduğu, üstlerin altlara emirler yağdırdığı, katı bir hiyerarşiye sahip firmaların inovasyonda başarılı olma olasılığı çok düşüktür.

"İnovasyon yönetimi, firmanın teknolojiyi, iş süreçlerini ve insan ilişkilerini inovasyonu destekleyecek ve teşvik edecek şekilde yönetmesi anlamına gelir. Bu da belli bir takım stratejik ve organizasyonel becerilere sahip olmayı gerektirir."

"İnovasyonda anahtar kelime "değişiklik" olduğundan, en önemli konu değişimi yönetebilmektir. Değişim yönetiminin ana bileşenleri ise insan, iş süreçleri ve teknolojidir. Bu noktada başarı, inovasyon faaliyetinin firmanın kurumsal stratejisi ile bütünleşmiş olmasıyla bağlantılıdır."

Müşterinin Değerini Bilmek: Tüm inovasyonların asıl hedefi müşteri için değer yaratmak olmalıdır. Müşteri odaklılık, yani müşterilerle sürekli etkileşim halinde olmak ve onların gereksinimlerini anlamak, inovasyon fikirlerinin doğması ve gerçekleştirilmesi için en etkili yoldur.

Sorgulamak: İnovasyon fikirlerinin çoğu merakla doğar. Bu nedenle firmada sorgulama alışkanlığının gelişmesi sağlanmalıdır. "Neden?", "Nasıl?" "Neden olmasın?", "Neyi daha iyi yapabiliriz?" ve "Nasıl daha iyi yapabiliriz?" gibi sorular herkes tarafından ne kadar çok sorulursa bu sorulara verilen yanıtlarla organizasyon, ürünler ve hizmetler o oranda farklılaşır ve değişir.

Başarısızlığı hoş görmek: İnovasyon, risk almayı da beraberinde getirdiği için bazı durumlarda başarısızlık kaçınılmaz olabilir. İnovasyon sürecinde de hata yapmamak mümkün değildir. Tüm çalışanların inovasyon fikirleri geliştirip inovasyon sürecine dahil olduğu bir ortam yaratabilmek için hataları cezalandırmayan bir kurumsal kültür geliştirilmelidir.

İletişim: Bir firmanın inovasyonda başarılı olabilmesi için açık bir iletişim, bilgi, deneyim ve fikir paylaşım ortamının oluşturulması gerekir. Tüm kademelerdeki yönetici ve çalışanlar birbirleriyle güçlü bir iletişim halinde olmalıdır. İnovasyon sürecinde yaşanan başarısızlıkların çoğu özellikle farklı birimler arasındaki yetersiz iletişim sonucu ortaya çıkar. Bu nedenle, anlaşmazlıkların çözümünü, iletişimin açıklığını ve sürekliliğini sağlayan mekanizmalar geliştirip uygulanmalıdır.

İşbirliği: İnovasyon fikirleri genelde tek bir kişiden çıkar ama değerlendirmek ve gerçekleştirmek için pek çok kişiye gereksinim vardır. Dolayısıyla da inovasyon, ekip çalışması gerektirir. Kişiler arasında etkileşimi kısıtlayıcı yaklaşımlar ve sadece kişisel çabaları ödüllendiren teşvik sistemleri bu işbirliğini, dolayısıyla inovasyonu baltalar.

Ağlar ve ilişkiler: İnovasyon, güçlü ağların ve ilişkilerin varlığını gerektirir. Yurtiçinden ve dışından ne kadar çok kişi ve kuruluşla temas halinde olunursa inovasyon fikirlerinin doğması ve gelişmesi o kadar yüksek bir olasılıktır. Üniversitelerden, araştırma kurumlarından uzmanlarla, diğer firmalarla, müşterilerle, tedarikçilerle, danışmanlarla yapılacak sohbetler, resmi olmayan bir ilişkiler ağında gerçekleştirilecek etkileşimler inovasyonda başarı için büyük önem taşır. Bu nedenle, bu tarz ağlar sürekli genişletilmeli; ilişkide bulunulan kişilerin sayısı sürekli artırılmalıdır.

Öğrenen organizasyon: İnovasyon döngüsünün en önemli adımlarından biri olan öğrenmenin gerçekleşebilmesi ve inovasyonun en değerli kaynağı olan bilginin başarıyla yönetilebilmesi çok önemlidir. Bu nedenle, kişisel olarak öğrenilenleri kuruma mal etmeyi sağlayan bir süreç, yapı ve kültür geliştirilmelidir. Ayrıca bilgi yönetimine önem vermeli ve bilgi yönetim tekniklerinin öğrenilerek uygulanması sağlanmalıdır.

İnovasyon Nasıl Yönetilir?

İnovasyon, tek aşamalı bir faaliyet değil; aksine, tüm organizasyonu fırsatları yakalayacak ve pazar payını artıracak şekilde iç ve dış faktörlerle etkileyen karmaşık süreçlerden oluşan faaliyettir. Bu süreçleri, dolayısıyla inovasyonu başarıyla yöneten firmalar ürün ve hizmetlerini daha üstün özelliklerde geliştirme, üretme ve pazarlama şansına sahiptir.

İnovasyonda anahtar kelime "değişiklik" olduğundan, en önemli konu değişimi yönetebilmektir. Değişim yönetiminin ana bileşenleri ise insan, iş süreçleri ve teknolojidir. Bu noktada başarı, inovasyon faaliyetinin firmanın kurumsal stratejisi ile bütünleşmiş olmasıyla bağlantılıdır.

İnovasyonu başarıyla yöneten firmalar liderlik ve risk alma özelliğine sahiptir. Firmada çalışan herkese en yüksek düzeyde sorumluluk verilir: Tüm çalışanlar büyük sorumluluklarla yeni roller üstlenir; birbirleriyle sınırlı ilişkileri olan gruplar yerine işbirliği için bir araya gelmiş ekipler oluşur; daha verimli ve daha etkin bir ortam yaratılır. İnovasyonun başarıyla yönetimi, sürekli bir öğrenme süreci ile gerçekleşir. Öğrenme sürecini hızlandırmak ve etkin hale getirebilmek için;

• Deneyim paylaşımı ve başarıların yanında başarısızlıkların da firma içinde tartışılması için mekanizmalar oluşturulmalı,
• İnovasyon yönetimi için geliştirilmiş araç ve teknikler öğrenilip uygulanmalı,
• Basit denemelerle inovasyon yönetiminde farklı yaklaşımlar geliştirilmeli,
• Düzenli olarak firmanın inovasyon yönetim performansı izlenip değerlendirilmeli,
Bu değerlendirmenin sonuçlarına göre uygulamalar iyileştirilmelidir.

İnovasyon Ekonomisi

21. yüzyılda ülkelerin geleneksel ekonomilerini 'inovasyon ekonomisi'ne dönüştürmedeki başarıları, sürdürülebilir ekonomik büyüme ve toplumsal gelişme performanslarını belirliyor. İnovasyon ekonomisi kendini, nitelikli işgücü; bu işgücü için yüksek getiriler vadeden iş olanakları ve bu iş olanaklarını yaratan hızla büyüyen firmalar ve çok sayıda yeni kurulan işletmelerle gösterir.

Dolayısıyla, bir ülkede veya bölgede inovasyon ekonomisinin kurulması için nitelikli ve girişimci insan gücüne, yeni fikirlerin üretilmesini ve yayılmasını sağlayan bir ortama, inovasyonu destekleyen mekanizmalara ve sermayeye erişim olanaklarına ihtiyaç vardır. Burada devlet, kolaylaştırıcı ve katalizör bir rol üstlenir; insan kaynaklarına, araştırma, teknoloji geliştirme ve inovasyona yatırım yapar ve bu tür yatırımları teşvik eder. Bu tür ekonomilerde kişiler ve kuruluşlar etkin bir işbirliği ve etkileşim içindedir.

İnovasyon ekonomisinin kuralları, firmalar için rekabetin ana koşullarının belirleyicisidir. Bu yeni düzende, bilgiyi en iyi yöneten, insan kaynağını ve fikir varlığını en iyi kullanan ve sürekli olarak güçlendiren, inovasyonu tüm faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası haline getiren işletmeler rekabet edebilir.

İnovasyon ekonomisinde sermayenin oluşumunda girişim sermayesi yatırımcıları ve iş melekleri etkilidir. Yüksek teknoloji veya radikal inovasyon içeriğinden dolayı risk taşıyan girişimlere ve yeni



kurulan inovasyona dayalı firmalara finansman sağlanması öncelikli konuların başında gelir.

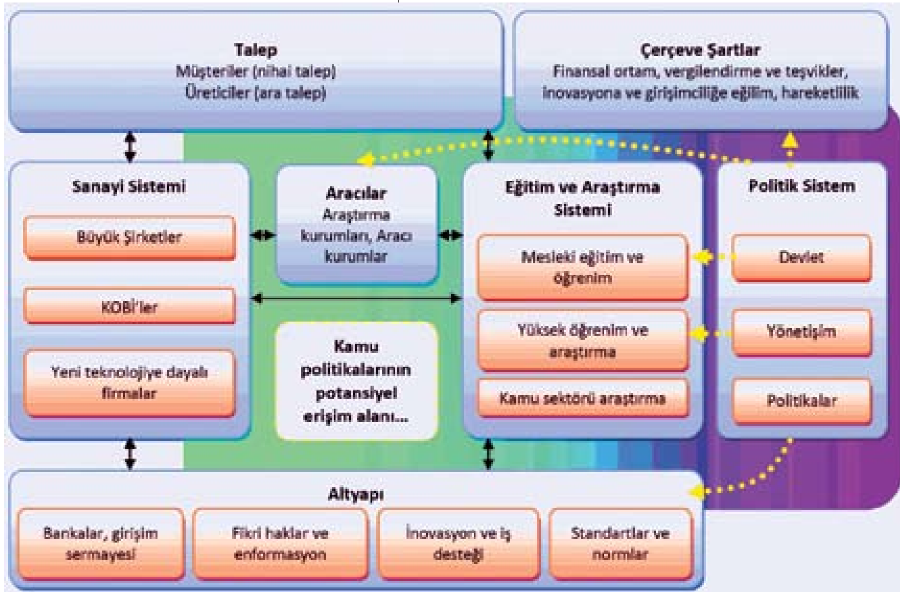
Eğitim sisteminin odağını, firmaların gereksinimine uygun niteliklerde insan gücünün yetiştirilmesi ve inovasyona dayalı girişimcilik eğitimlerinin verilmesi oluşturur. Bilginin ve insan gücünün hızlı ve etkin dolaşımı için gerekli altyapıya yatırım yapılır. Bu amaçla bilişim sistemleri altyapısı ve yüksek hızlı İnternet olanakları güçlendirilir ve yaygınlaştırılır; ulaşım ve taşımacılık olanakları yaygın ve güçlü bir altyapıyla desteklenir. Çevre ve yaşam kalitesi konuları büyük önem taşır. İnovasyon, çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasında da önemli bir araç olarak kullanılır.

Bu tür ekonomilerde hükümet politikalarının temelini deregülasyon oluşturur. Ekonomik ve toplumsal kalkınma politikaları inovasyona odaklanır. Bu amaçla, vergi sistemi, teşvikler, bölgesel ve kentsel kalkınma stratejileri yeniden düzenlenir ve başarıyla uygulanır.

Ulusal İnovasyon Sistemi

Şirketler, içinde bulundukları ortamdan soyutlanmış bir şekilde inovasyon yapmazlar. Tam tersine, şirketin inovasyon faaliyetlerinin niteliği ve inovasyon performansları bulundukları bölgenin ve ülkenin kültüründen, sunduğu imkânlardan ve yarattığı şartlardan büyük ölçüde etkilenir.

Örneğin, Amerika'da kültürün, toplumun, ekonomik ve yasal kurumların inovasyonu teşvik eden bir ortam yarattığı; bunun bir kanıtı olarak her yıl ülkede 500.000 şirketin kurulduğu; 2003 yılında, her 100 yetişkinden 11'inin (Avrupa'daki tüm diğer ülkelerden daha yüksek bir oranda) girişimcilik faaliyeti içinde bulunduğu ifade edilmektedir. Ülkedeki şirketler sadece sayıca değil aynı zamanda inovasyon performansı bakımından da ilerdedir. Bunu sağlayan faktörler, politik istikrar, uygun politikalar,



Kaynak: Arnold ve Kulhman, Technopolis 2001 (OECD, 2005)

kanunlar ve düzenlemeler, fikri hakların korunmasına yönelik mevzuat ve uygulamalar, finansman ve insan kaynağına kolay ulaşım ve inovasyon konusunda işbirliği yapması gereken kuruluşlar arasındaki yakın ilişki olarak sıralanmaktadır. Özellikle bu sonuncu etkenin önemi ve bu konuda üniversitelerin oynadığı rol, şu örnekle vurgulanmaktadır: "Sadece bir üniversitedeki, Massachusetts Institute of Technology'deki (MIT), araştırmalardan ve araştırmacılardan kurulan şirketlerin oluşturacağı bir ulus, dünyanın gayri safi yurtiçi hasıla bakımından en büyük 24. ekonomisini oluşturur."

Dolayısıyla, şirketlerin inovasyon faaliyetlerini etkileyen ve inovasyon süreçlerini başarıyla yönetmelerini sağlayan şartların oluşturulmasında devlete önemli rol düşmektedir. Şirketin inovasyon faaliyetlerini etkileyen ortam, "ulusal inovasyon sistemi" olarak adlandırılır.

Bu yaklaşımın kökeni, inovasyon kavramında olduğu gibi, yine eskilere, 1841 yılında ekonomist Friedrich List tarafından ortaya konan 'Ulusal Politik Ekonomi Sistemi'ne dayanır. Ardından 1980'li yılların ortalarında ekonomistler tarafından yeniden ele alınmış ve inovasyonla ilişkilendirilmiştir. İnovasyon sistemi kavramı, bir ülkede inovasyonun, kamu kurumları, özel sektör kuruluşları, üniversiteler, araştırma kurumları gibi farklı aktörlerin oluşturduğu ağyapı ve bunlar arasındaki ilişkiler ve etkileşim sayesinde gerçekleştiği gerçeğine dayanır.

Ulusal İnovasyon Sistemi: Ana aktörler ve akışlar

Bu sistemin başarıyla işlemesinde ana sorumluluk devlete düşmektedir. Ancak şirketler de sistemdeki aksaklıkları bildirmek ve rekabet güçlerini yakından ilgilendiren bu konuda gerekli adımların atılmasında da sistemdeki diğer kurumlarla birlikte çalışmakla yükümlüdür. Aksi takdirde bu durum, ulusal inovasyon sistemi iyi işleyen ülkelerdeki rakipleriyle aralarında "haksız rekabet" ortamının oluşmasına yol açacaktır. İnovasyon sistemi başarıyla işleyen bir ülkedeki rakibi yetişmiş insan gücüne rahatlıkla ulaşırken sistemde aksaklıkların yaşandığı ülkedeki şirket nitelikli personel bulmakta zorlanıyorsa; rakibi inovasyon projeleri için çok çeşitli finansal imkânlardan yararlanırken kendisinin yaşadığı en büyük sorun inovasyonun finansmanıysa; kuruluşlar arasındaki koordinasyon ve işbirliğindeki zayıflık inovasyon sürecini olumsuz etkiliyorsa, dezavantajlı ülkedeki şirket, rakibiyle arasındaki rekabet dengesizliğinin ortadan kaldırılması için daha çok çaba harcamak zorunda kalacaktır ■

Kaynaklar:

Elçi, Ş. (2006) İnovasyon: Rekabet ve Kalkınmanın Anahtarı

Elçi, Ş., Karatayli,İ. (2008) İnovasyon Rehberi: Karlılık ve Rekabetin Elkitabı

www.technopolis.com.tr

Vizyondan Misyona Örgütsel Gelecek Tasarımı

Doç. Dr. M.Akif Özer
Gazi Ün. İİBF Kamu Yönetimi Böl.
Öğretim Üyesi

"Vizyonun örgütlerin her seviyedeki çalışanları tarafından anlaşılabilmesi ve benimsenebilmesi için net, açık ve yalın şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. Kısacası vizyon, hayal edilen hedeflerin "ceviz kabuğuna sığdırılmış hali"dir."

GİRİŞ

Değişim ve gelişmelerin sürekli olduğu günümüzde örgütler, yeni düşünceler, yeni teknolojiler, yeni örgüt yapıları ve yeni yönetim anlayışlarının olduğu yoğun rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmek zorunda kalmışlardır. Örgütlerin, günümüzün hızlı değişim sürecini başarı ile atlatmaları, etkinliklerini arttırabilmeleri ve çalışanlarının örgüte bağlılıklarının sağlanabilmesi için güçlü bir vizyona sahip olmaları gerekmektedir.

Örgüt yönetiminde genellikle vizyon, arzulanan gelecekte yaşamaya ilişkin bir resmin çizilmesi ve paylaşılması gerekliliği şeklinde düşünülür. Bu yönüyle vizyon, küreselleşen ve hızlanan değişim süreci içindeki örgütler için bir yol haritası görevini yerine getirmektedir. Örgüt yöneticilerinin, vizyon oluşturulmasına öncülük etmeleri ve vizyon geliştirme işleminin sürekliliğini sağlamaları gerekmektedir. Üyeler arası belirgin iletişim ve net bir vizyon, çalışanların birbirlerini anlamalarını ve çabalarının belirli bir noktada odaklaşmasını sağlayacaktır. Bu şekilde tüm istenen başarının sağlanması vizyon sahibi olmaktan çok bunu örgüt çalışanlarına vizyon bildirisi yolu ile aktarmakla mümkün olabilecektir (Akgemci vd., 2008:1).

Örgütlerde değişim sürecinin başlatılabilmesinin ilk şartı, değişim çalışmalarına ilham kaynağı olabilecek küresel bir vizyonun oluşturulmasıdır. Tüm çalışanlarla paylaşılan etkili bir vizyon sayesinde değişim yolunda önemli bir adım atılmış olacaktır (Uçkun, 2002:120).

Söz konusu değişim sürecinde örgütlerin başarıyı yakalamasında en önemli faktörler arasında vizyon ve misyon kavramları yer almaktadır. Vizyon, organizasyonun ulaşmak istediği amaç ve hedefleri ifade ederken, misyon ise belirlenen amaç ve hedefler üzerinde odaklanmış bir görev duygusunu içermektedir. Örgütsel başarı için vizyon tek başına yeterli değildir. Çok çalışma, sabır, kararlılık, fedakarlık, planlı ve sistematik hareket etme ve benzeri değerlerin organizasyonda mevcut olması gerekmektedir. Misyon olmadan bu tür değerlerin ve inançların varlığından söz edilemez (Aktan, 1999:3).

Son yıllarda yönetim alanında yapılan çalışmalarda etkin bir vizyona ve misyona sahip olan kuruluşların, vizyon ve misyonu açık ve belirli olmayan kuruluşlara karşı daha başarılı oldukları konusunda görüş birliği bulunmaktadır. Yönetim alanında tanınmış uzmanlar, başarı için örgütlerin yazılı bir vizyonunun olması ve bunun tüm çalışanlar tarafından paylaşılan ortak değer ve inançları yansıtması gerektiğini ifade etmektedirler.

Günümüzde vizyonların bir tür yazılı anayasa şeklinde düzenlenmesi yönetim dünyasında giderek artan bir şekilde kabul görmektedir. Özellikle 1990'lı yılların başından itibaren başta özel şirketler olmak üzere kamu ve üçüncü sektör kuruluşları, yazılı vizyon metinleri oluşturmaya başlamışlardır (Aktan, 2005:96). Son yıllarda bu süreç artık kaçınılmaz bir hale gelmiş ve beklenmedik bir şekilde hızlanmaya başlamıştır. Bu çalışmada son yıllarda örgütler açısından önemi fark edilen vizyon ve misyon konuları ele alınacaktır.

1. VİZYON

Örgüt yazınında vizyon, genellikle bir öngörü, bir kavram ya da fikir, geleceğin tasarlanmış bir resmi ya da bir ideoloji olarak tanımlanmaktadır. Dilbilimsel açıdan vizyon kavramının kökeni oldukça eskidir. Latincede birden fazla anlamı olan "videre" fiilinden türemiş olan "visio" sözcüğünün uyanık olmak, anlamak, kavramak karşılığı kullanılıyordu edilmektedir (Karaman, 2005:18). Orta çağda Almancada bilmek anlamına gelen "wissen" ve bilge anlamına gelen "weise" kavramları da aynı kökenden türetilmiştir. Visio sözü, türetildiği çağlarda oldukça sık yaşandığı iddia edilen vizyon/görme olaylarını tanımlamak üzere türetilmiş ve zamanla hayal görme, optik halüsinasyon görme gibi kavramlar için de kullanılmıştır (Akgemci vd., 2008:1).

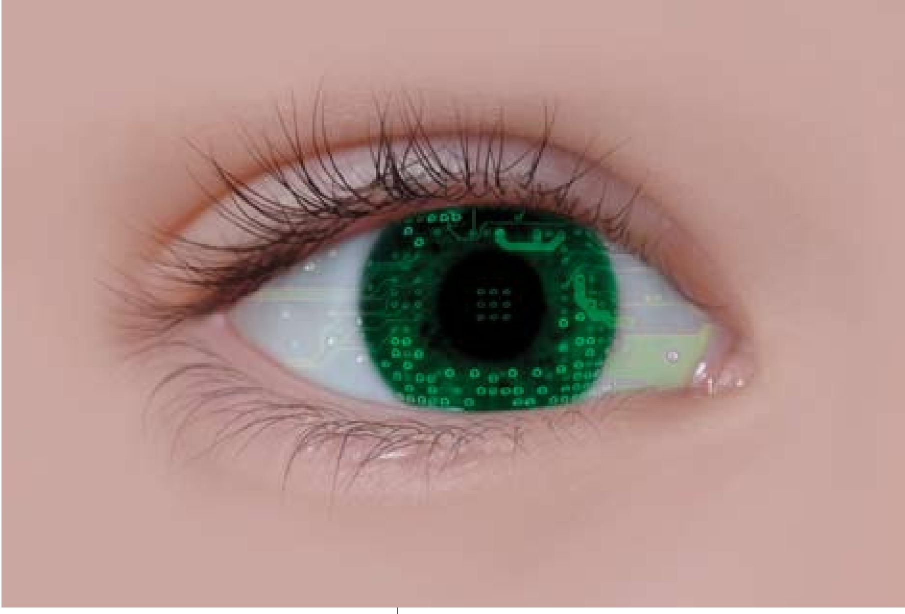
Vizyon bir örgütün umutlarını, amaçlarını ve geleceğe giden yolunu ifade eder. Örgütlerde vizyon, örgüt için istenen geleceğin görüntüsünü verir (Argon-Eren, 2004:203). Dilimize Latinceden geçen bu kavramın Türkçe karşılığında ise, düş görme, sezme, trans gibi farklı kelimeler kullanılabilmektedir. Yönetim biliminde vizyonun anlamı ise; gelecekle ilgili senaryo kurgulamak ve senaryonun gerçekleşeceği varsayımıyla hareket etmektir (Yüksel, 2007:397).

Vizyon geleceği tasavvur ederken nasıl olmak istediğimizle ilgili zihinsel süreçle yaratılan imajların ortaya konulabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Karaman, 2005:20). Vizyonun örgütlerin her seviyedeki çalışanları tarafından anlaşılabilmesi ve benimsenebilmesi için net, açık ve yalın şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. Kısacası vizyon, hayal edilen hedeflerin "ceviz kabuğuna sığdırılmış hali"dir. Örneğin, elektrik ve elektronik ürünleri devi General Electric'in vizyonu; hayata iyi şeyler katmak, otomobil devi Ford'un vizyonu ise otomotiv ürünleri ve hizmetlerinde dünyanın en önde gelen firması olmaktır (Tangram, 2008:1).

Genel ve soyut bir tanımlama yaparsak, vizyonun, varlık nedenimiz, yaşama gayemiz ve benzeri konulardaki temel kabullenmelerimizin çizdiği ufuk olduğunu da söyleyebiliriz. Burada vizyon, sahip olunan değerlerin bir sonucu olarak belirir. İleriye bakış geliştirme süreci, mevcut durumu sorun olarak görmek ile başlar. Ufuk, gelecekte ulaşmak istenilen durumu tanımlar ve uzun vadelidir.

Genel anlamda, rüya, fantezi, koku alma, spekülasyon, hayal gibi kavramlar, vizyonun içeriğinde yer alan anlamları taşımaktadırlar. Tüm bunları içerecek şekilde vizyon, zihin gözüyle gördüğümüz ve hayalimizde yaşattığımız sonuçta o imajı gerçeğe çevirdiğimiz olgu olarak ifade edilmektedir.





Vizyon geleceğin nasıl olabileceği ve nasıl olması gerektiğini gösteren bir resim gibi, mevcut gerçeklerin, umutların, hayallerin, tehlikelerin ve fırsatların bir araya gelmesi ile oluşan geleceğin tanımlanması için gerekli zihni bir bakış olarak ifade edilmektedir (Karaman, 2005:19).

Esasında vizyon, somut bir gelecek görüntüsüdür; gerçekleşmesi görülebilecek kadar yakın, ancak yeni bir gerçek için yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar da uzaktır. Vizyon bu yönüyle örgüt geleceğinin resmidir ve insanların neden bu geleceği yaratmak zorunda olduklarını üstü kapalı ya da açık olarak anlatması gerekmektedir (Akgemci vd., 2008:1). Bundan dolayı vizyon arayışını insanın yaşamına anlam verme mücadelesi olarak görebiliriz. İleriye bakış ayrıca somut bir gelecek görüntüsüdür. Alışılmıştan sapma gösterenler arasında başarı getiren fikirler ileri görüş olarak tanımlanmaktadır. Vizyon sahibi kişi ve örgütler kendilerine yeni bir yön ve rol bulabilmiş olanlardır.

Yönetim dünyasının tanınmış isimlerinden biri olan Amerikalı Tom Peters bir örgütün başarıya ulaşması için etkin bir vizyona sahip olmasının şart olduğunu belirtmektedir. Tom Peters, yönetim alanında en çok satanlar arasında yer alan kitabı "Searching for Excellence" (Mükemmeli Arayış) adlı kitabında vizyon konusunda "vizyon, vahşi ve fırtınalı bir denizde kullanılan bir pusula gibi olmalıdır. Eğer çevresindeki gelişmeleri dikkate alamaz ve uyum gösteremezse pusula gibi değerini kaybeder" demektedir (Aktan, 2005:96).

Yukarıda da belirttiğimiz gibi, vizyon en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resimdir. Bu açıdan vizyon, bireysel bir fantezi değil, geleceğin nasıl olabileceğini ve istenilen durumların ideal olarak hangi yollarla yapılabileceğine ilişkin inançları bir araya getiren zihni bir tasarım olarak düşünülmelidir (Dinçer, 1998:5). Bu düşünce tarzı, vizyonun hem geçmişi hem de geleceğe vurgu yapan bir yönü bulunmaktadır. Vizyonu oluştururken geçmişin tecrübelerinden yararlanarak, geleceğe yön vermek esastır.

2. VİZYONUN BİLEŞENLERİ

Genel olarak iyi kavranmış bir vizyon; çekirdek ideoloji ve tasarlanan gelecek şeklinde iki temel bileşenden oluşmaktadır. Çekirdek ideoloji, ürün ve pazarın hayat seyrini, teknolojik durumu, yönetim ilkelerini, kişisel ilkeler ve yöneticiler gibi bir örgütün karakterini belirleyen değerlerden meydana gelmekte ve örgütün neyi savunduğunu ve niçin var olduğunu tanımlamaktadır. Tasarlanan gelecek ise; olmayı, başarmayı, yaratmayı içermekte ve bunlara ulaşabilmeyi, önemli bir değişikliği ve ilerlemeyi gerektirmektedir. (Akgemci vd., 2008:2).

Vizyonu iyi anlayabilmek için bileşenlerini çok iyi kavramak gerekmektedir. Bunun için öncelikle Yukarıda belirttiğimiz ana çerçeve kapsamında vizyon bileşenlerinin nelerden oluştuğuna biraz daha ayrıntılı bakalım:

Öz İdeoloji: Bu kavram bir örgütün kalıcı niteliği olan zamana karşı değişmeden kalan, ürün/pazar yaşam döngülerinin, çığır açıcı teknolojik buluşların, moda olmuş yönetim akımlarının ve liderlerin ötesine geçen kimliği tanımlamaktadır. Öz ideolojiyi tanımlayarak, daha sonra kayda değer gelişim ve değişim elde etmeyi gerektirecek ne olmayı, neyi başarmayı ve ne yapmayı arzu ediyoruz sorularına cevap bulabiliriz.

Öz ideoloji temel değerlerlerden ve hedeflerden oluşur. Etkili her vizyon bir örgütün öz ideolojisini somutlaştırmasına yani öz değerler ve öz hedeflerin belirlenmesine bağlıdır. Öz hedef ve değerler, bir örgüt için, hayatta ve işte neyin önemli olduğu, nasıl yürümesi gerektiği, sosyal hayattaki yeri, işlerin nasıl işlediği ve neyin iyi veya kötü olduğu gibi ahlaki ilkeleri içermektedir.

İmgelenen Gelecek: Kavram iki kısımdan oluşmaktadır. Birincisi örgütlerin 10-30 yıllık bir zaman içerisinde başarmayı arzuladığı büyük temel amaçlarıdır. Bu amaç, net ve zorlayıcı, muazzam bir ekip ruhu yaratarak çabaları bir odak üzerinde birleştirir. İkincisi ise, bu amaçların başarıldığında örgütün nasıl olacağına dair canlı tarifler olarak sınıflandırılmaktadır. Canlı tarifler, temel amacı başarmamın nasıl olacağını, açık bir şekilde ortaya koyar. Bunu, vizyonun kelimelere çevrilmesi, insanların akıllarında yer edebilen bir imge oluşturmak olarak düşünülebilir.

Kişisel Vizyon: İnsanların yaşamlarını adadıkları, bütün kararlarının arkasında bulunan temel hedeftir. Bu kavram kapsamında öngörü, zihinsel tasarı, kavramlar, fikirler ile ilham ve sezgiler söz konusudur. Bu kavramların anlaşılması ve anlamlandırılması kişisel vizyonu ortaya çıkarır. Kişisel vizyon, kişiyi harekete geçiren, gerçekleşmesi için çaba gösterilen, yorulduğu zaman bir adım daha fazla atmasını sağlayan, düşünüldüğünde gülümseten yaşam felsefesidir.

Kişisel vizyon doğal ilkelerle uyumlu olmalıdır. Doğal ilkeler; kişisel bütünlük, denge, hizmet etme bilinci, girişimcilik, dayanışma, en küçük şeyin bile değerli olduğu ve onun eşitliği olarak sıralanabilir. Kişinin anlamlı, doyumlu, dengeli bir yaşam oluşturmak için atacağı ilk adım, kendi yaşamına yön verecek bir vizyon geliştirmek olmalıdır.

Kişisel vizyon oluşturulurken, birinci adımda, kendi kendini değerlendirmek, ikinci adımda ise toplumda ve örgütte gerçekleştirmek istediklerini açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlamak gerekir. Ardından kişi bir lider olarak neyi kanıtlamaya çalıştığını ortaya koymalıdır.

Bunun için, lider, kendine ilişkin algılarını, toplumda ve örgütte gerçekleştirmek istediklerini ve lider olarak kanıtlamak istediklerini tanımlamalıdır (Karaman, 2005:25-37).

Örgütsel Vizyon: Kavram; geleceğe ilişkin bir tasviri, idealleri ve öncelikleri, örgütü neyin özel ve tek kıldığına dair duyguyu, onun var olma nedenini ortaya koyan bir dizi ilke ve değeri ve örgütsel başarıyı belirlemeye yarayacak zorlayıcı ölçütleri içermektedir. Örgütler büyüdükçe, çalışanların birbirinden kopuk bir şekilde işlerini yürütmeleri kaçınılmaz hale gelebilir. Ortada örgüt vizyonuna duyulan güçlü bir bağlılık mevcut değilse, örgütün düzenini korumak ve bu koşullar altında çalışma güçleşebilir.

Örgütsel vizyon, örgüte uygun olmalı, lideri ve çalışanları güçlü kılmalı, her iki tarafa da gerçek bir büyüme ve değişime yol açacak stratejilere ve davranışlara yönelmeleri için araç olabilmelidir. Vizyon kuruluşu geleceğe taşıyabilmelidir. Örgütlerin gelecekte var olma mücadelesinde örgüt vizyonunun önemli olduğu görülmektedir. Çalışanlardan müşterilerine kadar bütün paydaşlar da bu hususun farkında olmalıdırlar (Karaman, 2005:38-39).

Günümüzde yüksek performans sergileyen örgütlerin, geleneksel örgütlere göre daha açık ve net bir şekilde ifade edilmiş olan vizyona ve amaçlara sahip oldukları gözlenmektedir. Bu örgütlerdeki tüm çalışanlar, örgütün amacının ne olduğu ve gelecekte nerede olmayı hayal ettiği konusunda açık bir şekilde bilgi sahibidirler. Bu durumda örgüt içinde birimler arası ve bireyler arası yanılgılar ve yanlış anlamalar ortadan kalkmakta, bunun sonucu olarak da etkinlikte ve verimlilikte artış sağlanmaktadır. Ancak, örgütlerin amaç ve vizyonlarının net bir şekilde belirtilmiş olması yeterli olmamaktadır. Ortaya atılan bu amaç ve vizyonun gerçekleştirilmesini sağlayacak stratejilerin geliştirilmesi ve bunların uygulanmasına katkı sağlayacak destek alt yapısının da oluşturulması gerekmektedir (Altunışık, 2002:294).

Kişisel vizyon oluşturulurken, birinci adımda, kendi kendini değerlendirmek, ikinci adımda ise toplumda ve örgütte gerçekleştirmek istediklerini açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlamak gerekir. Ardından kişi bir lider olarak neyi kanıtlamaya çalıştığını ortaya koymalıdır.

> Günümüzde örgütlerin başarısında yatan en önemli faktörler arasında vizyon ve misyon kavramları yer almaktadır. Vizyon, kuruluşun ulaşmak istediği hedef ve amaçları ifade ederken misyon ise belirlenen amaç ve hedefler üzerinde odaklanmış bir görev duygusu olarak kabul edilmektedir.

3. VİZYON VE MİSYON

Örgütler değişen dünya şartlarına ayak uydurabilmek ve küresel rekabet ortamı içerisinde başarılı olabilmek için değişmek zorundadırlar. Örgütlerin bu değişim gerçekleştirebilmeleri için, öncelikle küresel bir vizyon oluşturmaları ve bunu çalışanlarıyla paylaşmaları gerekmektedir. Küreselleşen örgütlerin bütün çalışanlarını geleceğe taşıması için, güçlü bir küresel vizyona ihtiyaçları vardır. Etkili bir küresel vizyon, örgütlerin değişiminde ilham kaynağını oluştururken, güçlü bir vizyonun eksikliği de örgütlerin değişim yönündeki çabalarını sonuçsuz bırakmaktadır (Akgemci vd., 2008:3).

Örgütlerde vizyon oluşturma, örgütün gelecekle ilişkilendirilmesi süreci; vizyon ise bu süreç sonunda elde edilen geleceğe ilişkin örgütsel resim olarak görülmektedir. Örgütsel vizyonun örgütün tamamına yön vermesi ve tüm örgütsel enerjiyi gelecekteki aynı noktaya yönlendirmesi ve odaklaması gerekmektedir (Sezer, 2006:11).

Günümüzde örgütlerin başarısında yatan en önemli faktörler arasında vizyon ve misyon kavramları yer almaktadır. Vizyon, kuruluşun ulaşmak istediği hedef ve amaçları ifade ederken misyon ise belirlenen amaç ve hedefler üzerinde odaklanmış bir görev duygusu olarak kabul edilmektedir. Örgütsel başarı için vizyon tek başına yeterli değildir. Çok çalışma, sabır, kararlılık, fedakarlık, planlı ve sistematik hareket etme ve benzer değerlerin kuruluşta mevcut olması gerekmektedir. Misyon olmadan bu tür değerlerin ve inançların varlığından söz edilemez (Aktan, 2005:94).

Vizyon, kelime olarak bakıldığında görülen alan, görme yetisi anlamına gelirken, misyon ise verilen görev, yüklenilen iş, varlık sebebi olarak tanımlanabilir. Kişisel ya da kurumsal vizyon dendiği zaman, kişinin ya da örgütün görebildiği en uzak yer, bakış genişliği, ya da uzak bir gelecekte ulaşmak istediği hedef anlaşılmalıdır. Kişisel ya da örgütsel misyon ise yüklenilen görev, varlık sebebi, vizyonunu oluşturan işler bütünü olarak tanımlanabilir (Tangram, 2008:1).

Yukarıda da belirttiğimiz gibi bir kimseye verilen özel görev olarak tanımlanan misyon, bir yönetim kavramı olarak örgütlerin varlık nedenini ifade etmektedir. John Kottler'in Matsushita Liderliği-20. yüzyılın En Parlak Girişimcisinden Dersler isimli kitabında, Konosuke Matsushita'nın 1933 yılında ilk kez bir Japon firması olan şirketinde şirket misyonunu oluşturduğunu belirtmektedir. Ayrıca misyonunu yazan ve şirket değerlerini tüm çalışanlara yazılı olarak bildiren kişi olarak da tanıtmaktadır. Yaklaşık 70 yıllık bir geçmişe sahip olduğu görülen bu kavramın, yalın anlamda özel bir görev veya yapılan işin ne olduğunu anlatmak için kullanıldığı görülmektedir (Karaman, 2005:42).

Esasında gerek vizyon gerekse de misyon kavramları da neredeyse insanlık tarihi kadar eskidir. Tarih boyunca birçok gelişme vizyon sahibi kişiler tarafından gerçekleştirilmiştir. Örneğin ilk küreselleşme kavramı milattan önce, Büyük İskender'in vizyonunun bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Benzer bir vizyon Cengiz Han'da görülür. Leonarda da Vinci gene ilk akla gelen vizyoner bilim ve sanat dehasıdır. Atatürk, Abraham Lincoln, Henry Ford, Einstein, Charlie Chaplin, hepsi farklı alanlarda dehasını ortaya koymuş, geniş vizyon sahibi, ismini tarihe yazdırmış insanlardır.

Vizyon ve misyon kavramlarının örgütlerde kullanılmaya başlaması ise, sanayi devrimine kadar gitmektedir. Daha eski çağlardan gelen örgütsel yapılarda da (örneğin kilise, bazı batı Avrupa imparatorlukları vb.) vizyon ve misyon kavramlarına ve uygulamalarına rastlanabilmektedir. Günümüzde vizyon ve misyon, 2. Dünya Savası'ndan sonra hızlanan sanayileşme sürecinde büyük önem kazanmaya başlamıştır. 1950'lerde, Japonya'da ortaya çıkartılan "kalite" kavramının uygulamaya geçirilmesi ile hızla yaygınlaşmış ve bugün tüm dünyada, tüm örgütlerde aranan ve olması gerektiğine inanılan bir kavram haline gelmiştir (Tangram, 2008:2). Zaten kalite hareketinin en önemli adımlarından birisi de, yöneticilerin, örgüte ilerde nasıl olması ve hangi ilkelerin yön vermesi gerektiği konusunda görüş birliğine varmalarıdır.

Bu görüş birliği, örgütün vizyon ve değerlerine esas teşkil edecek ve bu durum resmi olarak deklare edilecektir (Maliye Bak., 2004:2).

Vizyon ve misyon söylemde değil, inanma ve uygulamayla anlam kazanır. Günümüzde örgütün en tepesindeki ile en altındakinin örgüte aynı pencereden bakmasını sağlayabilen, benzer söylemlere sahip olmaları için ortam hazırlayan yönetimler başarılı olmaktadır. Ancak bu süreçte vizyon ve misyon tek basına yeterli değildir. Kısacası hedef ve yolun dışında bir de örgütsel plan, strateji, taktik ve hareket tarzı olması gerekmektedir. Planla birlikte ihtiyaç duyulan insan gücü, para, zaman, yöntem, araç gibi kaynaklarla bunların nasıl kullanılacağı da belirlenmelidir (Tangram, 2008:4).

Vizyonun misyondan en önemli farkı, belli bir zaman zarfında yol alarak ulaşılacak hedefleri içeriyor olmasıdır. Bu nedenle misyon bugüne odaklı bir olgu iken, vizyon yarına yani geleceğe odaklıdır (Gürüz-Gürel, 2006:37). Misyonlar kolayca anlaşılabilecek şekilde belirlenmeli, örgütlerin ulaşmak istedikleri noktayı tarif etmelidir. Ölçülebilir olmalı, örgütün, ayrıksı yönünü vurgulamalı, herkesle ilişkili olmalı, motive edici olmalı ve heyecan vermelidir. Strateji ve örgüt kültürünü de içine alan misyon, kültür ve stratejiyle de uyumlu olmalıdır. Aksi takdirde misyonun etkinliği ve gücü azalabilir (Karaman, 2005:43).

Vizyon ve misyon arasındaki fark ve benzerliği bir yolculuk benzetmesiyle daha kolay açıklayabiliriz. Seyahate çıkmadan önce gitmek istediğimiz yer ile ilgili hayaller kurarız. Örneğin gitmeyi hayal ettiğimiz yer, yani vizyonumuz ufukta gözüken dağlara ulaşmak ise dağların şekli, renkler, bitki örtüsü vb. hepsi dağ vizyonumuzun bir parçasıdır. Misyon ise o dağlara giden yolun kendisidir. Bu yol dümdüz de olabilir, kıvrılarak giden bir yol da olabilir. Nihai hedef dağa ulaşmaktır ama dağa giden yol üzerinde uğramak istediğimiz yerler de olacaktır. Tarihi yerler, doğal güzellikler, köyler vs. hepsi misyonumuzu oluşturur. Eğer vizyon ve misyonunuz yoksa bir anlamda geleceğiniz, varlık sebebiniz, hedefleriniz de yok demektir.

Yani oturduğunuz yerde "Seyahate çıkmak istiyorum" diyorsunuz ama nereye doğru, nasıl, ne zaman, hangi yoldan vb. konularında herhangi bir fikriniz yok. O halde nasıl çıkacaksınız seyahate? "Yolun beni götürdüğü yere giderim" demek vakti bol, cebi dolu bir gezgin için anlam taşıyabilir ama bir ticari örgüt için taşıyamaz. Bir ticari örgütün en temel var oluş sebebi para kazanmak ve büyümektir. Her ikisini yapmak için de hedeflerinin olması gerekir. Hedefsiz bir örgüt rüzgarda savrulan yapraklar misali bir o yana, bir bu yana gitmeye ve sonunda dağılıp yok olmaya mahkumdur (Tangram, 2008:2).

Misyonlar; örgütlerin genel felsefesi, örgütün kendisini nasıl gördüğü, hedeflenen pazar ve müşteri kitlesi, üretilecek mal ve hizmetler, kullanılacak teknolojiler ve vermek istediği imaj (Karaman, 2005:51) gibi hususları kapsamalıdır

İlgili literatürde misyondan beklenen faydanın sağlanabilmesi için üç temel ölçüt taşıması gerektiği belirtilmektedir. Buna göre misyonlar, hatırlanabilir olmalıdır. Kolayca akla gelmelidir. Misyonlar ölçülebilir olmalıdır. Başarıda hem nitel hem nicel değerlendirmelere izin vermelidir. Misyonlar ayrıca motive edici olmalıdır. Hedef kitlenin güvenini sağlamalıdır. Bu üç ölçüt test edildiğinde, başarısız olan misyon, planlarla sunulan stratejinin sonraki adımlarında da başarı sağlamayabilir. Misyondan beklenen başarının sağlanabilmesi, örgütün uzun dönemli planları ve vizyonuyla uyumlu olmasına bağlıdır (Karaman, 2005:46).

Vizyon, gelecekte, şimdi var olan konumdan daha iyi bir konumu anlatırken, misyon, şu anki durumu anlatmaktadır. Bir vizyon başarıldığında, yeni bir vizyon geliştirilmesi ihtiyaç vardır. Misyon ise uzun süreler aynı kalabilmektedir. Vizyon kuruluşlardaki insanları geleceğe yönlendirmekte tek başına yeterli olmamaktadır. İnsanların, amacı ya da misyonunu anlamaları gerekmektedir. Misyon örgüt çalışanlarının davranış biçimleriyle, vizyon ise örgütün amaçlarıyla ilgilidir.

"Vizyonun misyondan en önemli farkı, belli bir zaman zarfında yol alarak ulaşılacak hedefleri içeriyor olmasıdır. Bu nedenle misyon bugüne odaklı bir olgu iken, vizyon yarına yani geleceğe odaklıdır. Misyonlar kolayca anlaşılabilecek şekilde belirlenmeli, örgütlerin ulaşmak istedikleri noktayı tarif etmelidir."

Vizyon bir gelecek görüşünün yanında, örgütü ve onun faaliyette bulunmasını sağlayan kişilerin duygularını ifade etmektedir. Örgütün niçin var olduğu ve ne yapmayı tasarladığının en sade ifadesi ise misyondur. Bu durumda ise, vizyon olmadan misyonun olamayacağı, misyon olmadan da gerçekleştirilmesi öngörülen hedefe yani vizyona ulaşılmasının çok zor olacağı söylenebilir (Karaman, 2005:48). Dolayısıyla vizyon ve misyon birbirini bütünleyen, biri olmadan diğerinin olamayacağı, örgütlerin başarısında temel rol oynayan iki önemli kavramdır. Bunların içinin çok iyi doldurulması gerekir. Bu süreçte yöneticilere büyük görev düşmektedir.

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE VİZYON

Bir örgütte yerleşik değerler ve inançlar örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Örgütlerin başarıya ulaşması için yönetim alanında bazı evrensel ilkelerin ve değerlerin benimsenmesi ve bu değerlerin örgütte kurumsallaştırılması gerekir. En başta örgütte insan olarak tüm çalışanlara değer verilmesi, müşterilere en iyi ve kaliteli hizmetin sunulmasının amaçlanması, ekip çalışmasına önem verilmesi, doğanın ve çevrenin kirlenmemesi için özen gösterilmesi ve sosyal sorumluluk anlayışının mevcut olması gibi hususlara önem verilmesi gerekmektedir (Aktan, 2005:95).

Herhangi bir örgütte bu değer ve inançların oluşması ancak zaman içerisinde eğitim ve kültürel gelişme ile kazanılabilmektedir. Eğitim olmaksızın bu değerlerin örgüt kültürü olarak oluşması oldukça güçtür. Bunun için en başta lider ve üst yöneticilerin bir vizyona ve misyona sahip olması, evrensel değerleri tanıması ve bu değerlere önem vermesi gerekmektedir.

Yukarıda da belirttiğimiz gibi; örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireyler tarafından paylaşılan ve örgütün değerlerine yönelik olarak algılanan ortak bir yaşam biçimi ve örgüt içi normların oluşturulduğu bir süreçtir. Temel anlamda iş yapma veya yürütme biçimini ortaya koyan ya da baskın veya paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıtılan, örgüt içinde anlatılan hikayeler, inançlar, sloganlardan oluşan bir yapı olarak ta görülen örgüt kültürü, paylaşılan vizyon oluşumunu destekleyen unsurlar taşımaktadır (Karaman, 2005:74).

Son yıllarda yönetim alanında yapılan çalışmalarda etkin bir vizyona ve misyona sahip olan örgütlerde, vizyon ve misyonu açık ve belirli olmayan örgütlere karşı daha başarılı oldukları konusunda bir görüş birliğinin mevcut olduğu gözlemlenmektedir (Aktan, 1999:5). Bu örgütler ayrıntılı incelendiğinde, örgütsel kültürlerinin vizyon ve misyon oluşturma ve bunların içini doldurarak, örgütsel başarıya oluşma konusunda farklılaştığı rahatlıkla görülebilmektedir.

Örgüt kültürü bu tür örgütlerde vizyonun ve misyonun alt zeminini oluşturmaktadır. Örgüt kültüründen destek almayan vizyon ve misyon metinleri hiçbir anlam ifade etmeyecektir. Çünkü örgüt kültürü her zaman yazılı bir bildirgeden çok daha etkili olur. Pahalı bir çerçeve içinde itina ile yazılmış sözlerden çok daha önemli olan çerçeve içinde yazılı olan sözlere ne ölçüde uyulduğu ve bildirgede yer alan ilke ve değerlere ne ölçüde önem verildiğidir (Aktan, 2005:97). Örgüt kültürü, vizyon ve misyon metinlerine ne derece uyulduğu yada uyulacağının temel göstergesidir.

Örgütlerin sürekliliğini ve başarısını sağlamak için yöneticinin yapabileceği en etkin faaliyet, sağlam ve kalıcı, yenilik ve büyümeye açık fakat temel değerlerden taviz vermeyen bir örgüt kültürünü oluşturmak ve yaşatmak olabilir. Temel değer ve inançlar örgüt kültürünün özünü oluştururken, lider ve kahramanlarda, bu değerleri simgeleyen, ortaya koyan, o kültürün gücünü temsil etmektedir. Güçlü liderler güçlü kültürler oluşturabildikleri gibi güçlü örgütsel kültürlerde güçlü lider oluşumunu sağlayabilirler. Bu noktada liderlerin vizyon oluşumuna olan katkısı göz önüne alındığında güçlü örgüt kültürleri, yetiştirdikleri güçlü liderler aracılığıyla güçlü vizyonlar oluşturabilirler. Bu lider ve kahramanlar temsil ettikleri gücü, paylaşılan vizyonla sürekli kılabilirler.

“Son yıllarda yönetim alanında yapılan çalışmalarda etkin bir vizyona ve misyona sahip olan örgütlerde, vizyon ve misyonu açık ve belirli olmayan örgütlere karşı daha başarılı oldukları konusunda bir görüş birliğinin mevcut olduğu gözlemlenmektedir.”

Örgüt kültürü ve vizyon ilişkisini ortaya çıkaran diğer önemli bir konuda modern yönetim anlayışıyla birlikte sürekli değer kazanan bilgidir. Bilginin her geçen gün öneminin artmasıyla birlikte çalışan bireyler, örgütten maddi çıkarların yanında hatta ötesinde tam katılımcılık ve bilgi paylaşımı talep etmektedirler. Bilginin bütün örgüt içinde paylaşıldığı, çalışanların kararlara, politikalara, vizyon ve misyona belirlenme aşamalarında katıldığı, çalışanın bireyselliğine saygı duyulduğu bir örgüt ortamında çalışanlar, motivasyonun ötesinde örgüte içsel bir bağlılık hissettirmektedir (Karaman, 2005:75). Bu durum ise, çağdaş anlamda vizyon ve misyondan beklenenlerin gerçekleşmesi için gerekli ortamı hazırlamaktadır.

5. ÖRGÜTSEL KİMLİK VE VİZYON

Günümüz örgüt dünyasında örgütsel kimliklerin farklılığı açısından iki farklı örgüt tipi bulunmaktadır. Bunlardan ilki, temel var oluş nedeni ekonomik amaçlı olan kurumlardır. Bu tür ekonomik örgütler en az kaynak kullanımı yoluyla en fazla getiriyi elde etmek amacındadırlar. Yani, yönetim felsefelerinin temelinde kâr amacı yatmaktadır. Bu tür örgütlerde görev yapan çalışanlara, kurumsal bir makinenin dişlileri olarak bakılmaktadır (Acuner, 2000:7).

Bu tür örgütlerin diğer bir özelliği de sahip oldukları vizyonu çok iyi kullanabilmeleridir. Bu kuruluşlar, vizyonlu örgütler olarak kendilerini yeni bir yön bulabilmiş, böylece yeni bir ivme kazanabilmiş örgütler olarak tanımlarlar. Xerox'un fotokopi, Macintosh'un kişisel bilgisayar, Henry Ford'un "T modeli" vizyonu bu örneklerden bazılarıdır (Akgemci vd., 2008:2).



Yukarıda belirtilen başarılı örgütlerin aksine, çalışanların bütünün bir parçası olarak sosyal ve anlamlı bireyler olarak kabul edilmediği örgütlerde, belirli sayıda yönetici grupları karar ve kontrol sistemini hakimiyetleri altında bulundurmaktadırlar. Diğerleri ise hedef kârın sağlanabilmesi amacıyla çalıştırılan ve becerileri için işe alınmış yabancılardır. Bu kişilerin örgüt kimliği içersinde anlamlı bireyler olarak rol alması mümkün olamamaktadır. Onlar; zamanlarını, yeteneklerini ve uzmanlıklarını para karşılığı kullandırtan bir varlık olarak örgüte pek bağlılık hissetmeyen bireylerdir. Davranış modelleri ise, kendilerinden istenileni yapan, istenilmeyen görevlerde ise çözüm üretme potansiyeli olmayan yapıdadır.

Tabi ki böyle bir yapı yönetimin hiyerarşisi bakımından merkeziyetçiliği destekleyecek ve kontrol sürecinde yönetimin etkinliğini arttıracaktır. Ancak, sıkı hiyerarşik denetim sistemleri, örgütteki tüm çalışanların kapasitelerinin etkili bir biçimde işe yöneltilmesi olasılığını iyice azaltacaktır. Bu yapıdaki örgütler değişim sürecinde çalıştırdıkları personelin fikir sunma ve yaratıcılık potansiyellerini arkalarına alamayacakları için değişim rüzgarlarını geriden takip edecekler ve ömürleri beklenilen süreden az olacaktır.

Bu olumsuzluğu en aza indirebilmek için gerekli örgütsel kimlik, sadece yatırımın karlılığını ön plana alan sermaye optimizasyonu değil, onu destekleyen insan optimizasyonu da ön plana çıkaran bir unsur olarak dikkat çekmektedir. Öncelikle örgütlerin kendileri bir topluluktur ve kendi potansiyellerini geliştirmeyi ve uzun ömürlü olmayı amaçlamaktadırlar. Yatırımın kârlılığı ise onları bu amaçlarına ulaştıran bir araçtır (Acuner, 2000:7). Dolayısıyla kârlı ve uzun ömürlü olmak isteyen örgütlerin, işe olduğu kadar insana yönelik ve örgütün kendisine has bir değerler sistemine sahip olması gerekmektedir.

Literatürde Yukarıda belirtilen içeriği sahip örgütsel kimliğin oluşturduğu

örgüt kültürünün kapsamında aşağıda belirtilen hususların, değer ve anlayışların olması gerektiği belirtilmektedir (Acuner, 2000:3).

- Uygulamaya dönük olduğu kadar sosyal içerikte taşıyan değerlerin, normların ve geleneklerin öğretildiği oryantasyon ve kesintisiz eğitim programları,
- Örgüt içi eğitim merkezleri,
- Mesai sırasında çalışanları bağlı olduğu yöneticilerle kaynaştırma faaliyetleri,
- Özenle gözetilen hiyerarşik politikalar, yeni elemanları işe alma ve örgüt içi terfi uygulamalarında objektif ve dürüst olmak,
- Geri besleme sistemi sayesinde elde edilmiş örgüte yönelik övgü mesajlarını paylaşma,
- Kişiye değil bütüne yönelik ve biz bilincini arttıracak değerleri ortaya çıkarma,
- Psikolojik bağlılığı güçlendirecek örgüt içi faaliyetlerde bulunmak, (şirket şarkıları, ortak yemekler gibi faaliyetler),
- İşe almada ve ilk birkaç yıl sıkı eleme süreçleri,
- Hakkaniyete bağlı teşvik ve terfi kriterleri,
- Ödüller, yarışmalar ve örgüt kimliğiyle tutarlı büyük çaba gösterenlerin topluluk içinde onurlandırılması; aksi yönde davranış gösterenlerin ise somut ve gözle görülür şekilde cezalandırılması,
- Örgüt değerlerini ihlal etmeyen dürüst hatalara karşı tolerans, değerlere aykırı davranışlara sert cezalar ve işten çıkarma,
- Katılım mekanizmalarını planlamak (kârdan pay, zaman içersinde hisse vermek gibi),
- Başarıları özendirici, aitlik ve özel olma duygusunu güçlendirici kutlamalar,
- Norm ve idealleri destekleyici çalışma ve ofis düzeni,
- Örgüt değerlerinin ve özel bir şeyin parçası olma duygusunun sürekli olarak yazılı ve sözlü vurgulanması,
- Örgütün kendine has özelliklerini korumak ve gelişmeyi teşvik etmek.

6. SÜREKLİ İYİLEŞTİRME VE VİZYON

Sürekli iyileştirme faaliyetinin amacı örgütlerin sürekli öğrenmesini sağlamaktadır. Bu sayede öğrenme faaliyeti örgütü daha dinamik hale getirmekte ve değişen iç ve dış şartlara da uyumunu kolaylaştırmaktadır. Günümüzde elde edilen bilgilerin geçerliliklerini belirli bir süre koruyabilmeleri bireyin ve örgütün sürekli öğrenmesini gerektirmektedir. Böylece örgüt değişen şartları yönetebilecek ve uzun süreli yaşayabilecektir.

Örgütsel öğrenme, örgütün öğrenme kapasitesini ve tecrübesini geliştirme aşamasıdır. Örgütlerin yoğun rekabete ve artan değişim sürecine uyum sağlayabilmesi örgütsel öğrenmeyle mümkündür.

Sürekli öğrenebilen bir örgüt oluşturmanın yolu yaşam boyu öğrenen insanlar ve öğrenen örgütler geliştirmekten geçmektedir. Bireyin öğrenmesi grupların öğrenmesini, grupların öğrenmesi de örgütlerin öğrenmesini sağlayacaktır. Öğrenen örgütler; çalışanların gelişimini sürekli teşvik eden ve besleyen, öğrenmeyi örgütlerin kapasitesini ve başarısını arttırmaya yönelik bir yatırım olarak gören ve dolayısıyla öğrenmeye ve gelişmeye olanak sağlayan bir ortam oluşturan kuruluşlardır. Örgütsel öğrenme örgütlerin kendi sorunlarını çözmelerine, yeni fikirler yaratmak için kapasitelerini arttırmalarına ve kendi geleceklerini belirlemelerine olanak sağlar (Acuner, 2000:7).

Öğrenen örgütlerde kişiler gerçekten istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini sürekli genişletirler, buralarda yeni ve coşkun düşünme tarzları beslenir, kolektif çalışma esas tutulur ve insanlar nasıl birlikte öğrenileceğini sürekli olarak öğrenirler. Günümüz şartlarında artık örgüt içersinde öğrenen tek bir kişinin olması yeterli olmamaktadır. Birinin tepeden düşünüp bulması ve örgütte geri kalan herkesin tek adamın emirlerini izliyor olması başarıya giden yol olmayacaktır. Gelecek, örgütün tüm seviyelerinde öğrenmenin önemini kavrayan örgütlerin olacaktır (Senge, 1993:12).

Örgütlerle ilgili yapılan araştırmalarda vizyonu olan örgütler ile olmayanlar arasında finansal performans açısından önemli farklar olduğunu ortaya çıkarmıştır. Vizyon, örgüt personelinin davranışlarından tedarik yöntemine kadar birçok alanda iyileşme sağlamakta, bu durumun öğrenen örgüt

“Sürekli öğrenebilen bir örgüt oluşturmanın yolu yaşam boyu öğrenen insanlar ve öğrenen örgütler geliştirmekten geçmektedir. Bireyin öğrenmesi grupların öğrenmesini, grupların öğrenmesi de örgütlerin öğrenmesini sağlayacaktır.”

sistemi ile desteklenmesiyle birlikte, vizyonun varlığını ve geçerliliğini destekleyen kalite yönergeleri, örgütlerin ürün ve hizmet kalitesini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Çünkü hedeflenen kalite amacının bir örgütün ürün ve hizmet kalitesi seviyesini sürekli artırmasına yardımcı olacağı açıktır (Halis, 2004:225).

Artık kendini rekabet yarışında önde kılmak isteyen ve sürekli var olma vizyonunu kurumsal bir mutluluk olarak görmek isteyen örgütlerin kendilerine; "rekabet edebilmemiz için ne kadar iyi çalışmamız gerekir?" gibi soruları değil, "yarın işimizi bugün yaptığımızdan daha iyi nasıl yapabiliriz?" şeklindeki soruları sormaları gerekmektedir. Eğer bu soru, bir yaşam şekli, bir düşünce ve hareket tarzı haline getirilirse uzun ömürlü ve başarılı olmanın yolu açılmış demektir. Sürekli ilerleme yolunda adım atmış olan örgütler açısından başarının kaynağı sonuca dönük bir hedef değil, kendi kendini teşvik eden gelişimin ve geleceğe dönük yatırımın hiç bitmeyen döngüsünden arta kalan bir sonuçtur. Bu örgütler için hiçbir zaman nihai bir başarı yoktur, sadece geleceğin başarılarına yönelik atılan sürekli ve küçük adımlar vardır (Acuner, 2000:7).

Bu açıdan bakıldığında öğrenen örgüt sistemini kendine rehber eden kuruluşlar, vizyonlarını açık, net ve güçlü bir şekilde örgütün yakın zamanda hangi noktada olmak istediğini ifade edecek şekilde belirlemeli ve bunu yalın ve kesin bir şekilde ifade etmelidirler. Vizyon metinleri, örgütte daha yüksek hedeflere ulaşmaya izin vermeli ve insanları harekete geçirecek kadar güçlü olmalıdır. Eylemle desteklenen vizyon metinleri örgütün ortak hedefle ilerleme konusunda güçlenmesini sağlayacaktır.

Bu kapsamda hazırlanacak vizyon ve diğer yol gösterici temel prensipler, en kısa sürede örgütün tamamına ulaştırılmalı ve çalışanlar bu konuda ikna edilmelidir. Örgütün tamamının haberdar edilmesinin metot ve zamanlaması önemlidir. Bununla birlikte, vizyon en kısa sürede somut bir eylem planı ile desteklenmelidir ki; çalışanlar vizyonun boş bir slogan olduğu hissine kapılmasınlar (Maliye Bak., 2004:2).

Zaten uygulamada karşı karşıya kalınan yüksek performanslı örgütlerin önemli bir özelliği de, vizyon metinleri aracılığı ile çalışanlarına, neyi başarmakta olduklarının açık fotoğrafını gösterebilmeleridir (Scott-Jaffe-Tobe, 1993:84). Kelimedeki ya da resimdeki vizyon, örgütün istenen geleceğini ortaya koymaktadır. Hızla değişen çevrede vizyonu belirlemek, başarılı olmak için gerekli temel şartların başında gelmektedir

7. STRATEJİ, LİDERLİK VE VİZYON

Vizyon belirlenmiş amaçların somut sonuçlarının ifadesidir ve stratejilerin değerlendirilmesinde kriter olarak kabul edilir. Hedefler, genellikle müşteriye hizmette belirlenen başarı düzeyleridir. Böylece, belirlenen hedeflere göre, çalışanların faaliyetleri yönlendirilir. Vizyon, çalışanları daha anlamlı ve açık çaba sarfına yöneltirken, örgüt içinde verimliliği artırmakta, stratejik analiz yapma, amaçlar doğrultusunda hareket etme, ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik değişimleri önceden kavrayabilme, rutin olamayan işleri belirleme, örgütün tüm kaynaklarını rasyonel olarak yönlendirebilme imkanları sunmaktadır. Strateji ise vizyon gibi, örgütün mevcut durumu ile ilgili değil, geleceğine yöneliktir. Fakat vizyon, daha soyut gelecek tanımlaması yaparken, strateji biraz daha somut belirlemelerde bulunur. Bundan dolayı, stratejinin tanımlanması oldukça yoğun ve analitik çabalar gerektirmektedir (Karaman, 2005:58).

Stratejik yönetimde vizyon, en genel, en geniş ve en kapsamlı amaçları içerir. Gerçekleştirmek istenilen amaçlar için gerekli araç ve kaynakları belirtmek için örgütün gelecekteki fotoğrafı tasvir edilir (Karaman, 2005:22). Bu süreçte seçilen stratejiler, örgüt vizyonunun gerçekleştirilmesine yardım edebilir. Ancak, strateji gelecekte, başarılacak amaçlarla birlikte, gerekli kaynak ve araçları da sağlarken, vizyon, kaynak ve araçlardan bağımsız olarak, sadece geleceğe dair istikameti tayin eder. Örgütler için daha çok geleceğe ait istekleri, arzuları ifade ettiği için estetik ve narin duruşu olan vizyon da, strateji gibi keskin ifadeler taşımayabilir. Strateji seviyesinin en üst noktasında yer alan vizyon, örgütlerin

"Stratejik yönetimde vizyon, en genel, en geniş ve en kapsamlı amaçları içerir. Gerçekleştirmek istenilen amaçlar için gerekli araç ve kaynakları belirtmek için örgütün gelecekteki fotoğrafı tasvir edilir."

stratejilerini belirlemelerinde amaç ve hedeflerin belirlenmesinde, gidilecek yönün tayininde, bireysel ve örgütsel hedeflerin birleştirilmesinde, hatta bütçe önceliklerini sağlamada onlara yardımcı olabilir (Karaman, 2005:59).

Esasında strateji vizyonun dahili ve harici şartlar altında devamlı olarak güncelleştirilmesi şeklidir de denilebilir. Bu yönüyle strateji, üst düzeyde ve en verimli örgütsel performansı başarmak için, yöneticilerin sorumluluğunu üstlendikleri, kararlar ve harekat tarzlarının bütünüdür (Bayraktaroğlu, 2002:49-50). Bu süreçte değişime ve yenilikçiliğe rehberlik edecek vizyon, yöneticilerin dünya görüşleri, inançları ve değerlerini temsil edebilmeli, bu nitelikte uzun ve orta vadeli amaçları içerisinde barındırabilmelidir. Bundan dolayı belirlenecek stratejiler üst yönetimle sınırlı olmamalı tüm örgütü kapsayabilmelidir (Saxberg ve Kunin, 1993:2).

Vizyon, strateji ve stratejik yönetim arasında doğrudan bir ilişki vardır. Stratejik yönetimde amaçların ve stratejilerin vizyonlarla birleştirilmesi ve koordinasyonu gerekmektedir. Vizyonlar, düş, fantezi gibi soyut konuları belirtirken, strateji somut eğilimleri ve amaçlara nasıl ulaşılacağına ilişkin yöntemleri kapsamaktadır. Dolayısıyla, strateji vizyona bağlı olarak formüle edilmektedir. Süreç olarak strateji, amaçların belirlenmesinden sonra saptanabilir. Dolayısıyla vizyondan stratejiye doğru bir hiyerarşi söz konusudur. Vizyon en genel belirleyici olmakta, onu misyon, hedefler, strateji, girişkenlik, bireysel hedefler ve bütçeler takip etmektedir (Karaman, 2005:59).

Vizyon kapsamında, arzulanan gelecekte; iş ve yaşamın yüksek standartlara ulaştığı yeni bir bakış açısı söz konusudur. Bir yöneticinin vizyonu, geçmişi ve yaşanan zamanı kavrayışın ifadesidir. Daha da önemlisi, bu vizyon gelecek için rehber olur ve yatırımcılara hedeflediklerine ulaşmaya çalışırken kendi içlerinde ve genel olarak nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda yol gösterecek ilkeler öne sürer. Bundan dolayı bir yöneticinin vizyonu sezgisel ya da en ince ayrıntısına kadar planlanmış olabilmektedir (Akgemci vd., 2008:2).

Vizyon terimi daha çok bir düşü ya da hayaleti çağrıştırıyor olsa da beklenenlerin gerçekleşmesi için sektör öngörüsü için göz kamaştıran bir kavrayış parıltısından daha fazla şeyler gereklidir. Sektör öngörüsü sektörün kurallarını yeniden yazmada ve yeni rekabet alanları yaratmada kullanılabilecek teknolojik, demografik, yasal ve yaşam tarzına ilişkin eğilimlerin derinlemesine kavranmasını gerektirir. Böylesi eğilimlerin potansiyel sonuçlarını anlayabilmek için kuşkusuz yaratıcılığa ve hayal gücüne ihtiyaç vardır, ama sağlam veri temellerine oturmayan bir vizyon fantastik olmaktan öteye gidemez (Hamel-Prahalad; 1999:56).

Vizyonu sağlam veril temellerine oturmak, örgütlerde büyük ölçüde liderlerin görevidir. Liderlik, değişik yetki düzeylerinde, örgütün amaçları doğrultusunda çalışırken, başkalarının hareketlerini yönetme sorumluluğu ve ayrıcalığı olarak tanımlanabilir. Liderlik kavramı, belirli koşullara bağlı olarak, bireysel veya grup amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir kişinin çevresindeki kişilerin davranışlarını ve faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme süreci şeklinde ifade edilebilir. Lider, ise bu işlevleri başarıyla yerine getiren kişidir (Karaman, 2005:60).

Vizyon gidilecek yönü olduğu kadar, ulaşılacak yeri ve durumu da açıklamalıdır. Küçük ve girişimci örgütlerde bu vizyon, lider tarafından açıklanır. Büyük, gelenekleri, kuralları ve bürokrasisi oluşmuş örgütlerde, değişimci liderin başkanlığında kilit yöneticilerin takım halinde vizyonu ortaya koymaları gerekir. Çünkü, liderin rolü vizyon oluşturma çabasını, mutlaka tek başına yapmasını gerekli kılmaz, ekip ruhu oluşturarak vizyon yaratılmasında, grup üyelerinin fikirlerinden de yararlanılabilir. Önemli olan vizyon yaratılmasına öncülük etmek ve vizyon oluşturma işlemini sürekli kılmaktır (Eren, 2001:485). Bu süreçte en önemli görev örgüt liderlerine düşmektedir.

Örgüt liderlerinin öneminin kavranması açısından aşağıdaki alıntı oldukça anlamlıdır: “Liderlik pek çok şeydir. Sabırlı ve genellikle sıkıcı koalisyon inşasıdır. Örgüt bünyesinde yeni açılımlar yaratması beklenen hiziplerin tohumlarının atılmasıdır.

“Vizyon, strateji ve stratejik yönetim arasında doğrudan bir ilişki vardır. Stratejik yönetimde amaçların ve stratejilerin vizyonlarla birleştirilmesi ve koordinasyonu gerekmektedir. Vizyonlar, düş, fantezi gibi soyut konuları belirtirken, strateji somut eğilimleri ve amaçlara nasıl ulaşılacağına ilişkin yöntemleri kapsamaktadır.”

Yeni önceliklerin dikkate alınabilmesi için gündemlerin değiştirilmesidir. İşler aksadığında gözükmek, yolunda giderken ise görünmez hale gelmektir. Zirvede çoğu kez tek bir sesle konuşabilen sadık bir takım yaratmaktır. Çoğu zaman dikkatle dinlemek, sık sık cesaret verici şekilde konuşmak ve kelimeleri inandırıcı hareketlerle desteklemektir. Gereğince sert olabilmek ve bazen da gücü kullanabilmektir" (Kozlu, 1986:14).

Örgütler açısından böylesine önemli olan liderlikle ilgili olarak literatürde üçlü bir sınıflandırma yapılmaktadır. Bunları şu şekilde belirtebiliriz (Karaman, 2005:71):

Transformasyonel: Dönüşümcü liderliktir. Astlarını, amaca, vizyona yönlendirmek için çaba harcarlar. Lider izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştirir. Liderin vizyon sahibi olması ve bunu diğerlerine kabul ettirmesi çok önemlidir. Liderler esnektir ve her zaman değişime açıktırlar. Karizmaya, ilhama, zekaya ve kişisel değerlere önem verirler.

Transaksiyonel: İşlevsel liderliktir. Otoritelerin astlarını ödüllendirerek kullanır. Astlarının geçmişten gelen çalışma faaliyetlerini daha etkin hale getirerek iş yaptırma tarzı uygularlar. Şarta bağlı ödüllendirmeye, aktif ve pasif yönetime ve tam serbestliğe önem verirle.

Karizmatik: Çalışanların güveni tamdır. Vizyonları doğrultusunda kişisel risk alabilirler. Özveride bulunabilirler. Bu özelikleri transformasyonel liderlik zaten içerir.

Vizyon oluşumunda yönetici ve liderin farklı görevleri vardır. Çoğu kaynakta liderliğin bir örgütte yapıcı bir değişim için, bir yön belirlemeye başladığı ifade edilir. Çoğunlukla uzak geleceğin vizyonu oluşturulur ve bu vizyona ulaşmak için gereken değişim yaratacak stratejiler geliştirilir. Daha sonra örgütün planını gerçekleştirecek örgütleme ve kadrolaşmayı yönetici yaparken, lider insanları aynı seviyeye getirmeyi başarır. Yönetici amaçlarına kontrol etme ve sorun çözme ile ulaşmaya çalışırken, lider, vizyona ulaşmak için gerekli esinlenme ve motivasyonu sağlar (Karaman, 2005:61).



Bu şekilde çalışanların sahip olduğu enerjiyi ve aktiviteyi harekete geçirerek, örgütün amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini ve personelin görevinde etkili ve verimli olmasını sağlar (Peker-Aytürk; 2002:60).

Günümüzün örgütsel liderliği, örgüt için değişime uyum sağlayacak ve yeniliği gerçekleştirecek bir vizyonun yaratılması, bu vizyonun örgütün tüm çalışanlarınca benimsetilmesi ve vizyona yönelik değişimlerin kurumsallaştırılması süreci olarak tanımlanabilir (Karaman, 2005:43). Örgütsel yaşamda yükselme, lider yönetici olma, öncelikle büyük düşünmeyi, ileriyi görmeyi, hedef belirlemeyi, misyon ve vizyon sahibi olmayı gerektirir (Aytürk, 2007:306). Liderin stratejik vizyonu, örgütün çevresindeki fırsatları ve zıtlıkları iyi değerlendirmesine ve mevcut ve muhtemel ihtiyaçlara olan duyarlılığına bağlıdır. Eğer lider gerçekçi bakış açısını yitirirse ya da belirtilen sorunlara duyarlı olmazsa, vizyonu bir engel haline dönüşür. Böyle durumlarda vizyonun başarısızlığına neden olan faktörler; liderin kendi ihtiyaçlarını daha önemli görmeye başlaması, sonu görmeden kendini zafer kazanmış olarak görmesi ve zamanı gelmeden vizyon peşinde koşması (Conger, 1990:4-5) şeklinde belirtilebilir.

SONUÇ

Tarihte örgütler vizyonlarıyla kurulmuş, yükselmiş ve varlıkları sona ermiştir. Küreselleşen dünyaya ayak uydurmaya çalışan örgütler; hem örgüt içinde, hem örgüt dışında değişim çabaları içine girmişlerdir. Küreselleşen örgütlerde değişimin ilk unsuru, küresel bir vizyon oluşturulması olmuştur. Dünyadaki küreselleşme eğiliminin artmasıyla hızlı bir değişim trendine giren örgüt dünyası, bu değişime ayak uydurabilen örgütleri kalıcı kılmaktadır. Örgütler bazında kalıcı olmanın kriteri, değişimin önünde olabilmeyi gerektirmektedir. Bu yapıdaki bir örgüt, dışarıdan gelebilecek tüm bilgiye açık bir sistem özelliği taşımalı ve bu bilgiyi öğrenip kendine adapte ederek yeni bir bilgi seviyesine sahip olabilecek şekilde organize olmalıdır (Akgemci vd., 2008:8).



Peters'in Yönetme ve Yükseltme kitabında çağımızda örgütler için kalıcılık, gelişmişlik ve eski alışkanlıkları kırma gibi üç temel direğin varlığından söz etmiş ve kalıcılığın önemi vurgulanmıştır (Peters-Waterman, 1987:428). Başarılı ve kalıcı örgütlerin ortak özelliği, hem örgüt içerisinde gelişimi teşvik etmeleri hem de kendilerine has bir öz değerler sistemine sahip olmalarıdır. Onlar için bu öz değerler dışında her faaliyet değişime ve gelişime açıktır. Bunu yaparken de zamandan bağımsız bu öz değerlerini ve kalıcı amaçlarını mevcut uygulama ve iş stratejilerinden ayrı tutarlar. Temel felsefeleri sahip oldukları maddi ve manevi değerlerin kendilerine yüklediği öz değerlerini korumaları ve bununla birlikte gelişmeyi teşvik etmeleridir. Bu örgütlerin varlık nedeni, sadece müşterilerine mal veya hizmet sunmak değil, aynı zamanda kendi varlığını koruyup geliştirebilmek için sosyal bir topluluk olabilmektir.

Yeterli bir müşteri potansiyeline sahip olamayan bir örgüt varlığını uzun süre devam ettiremez. Uzun süre yaşamak isteyen örgütler, önce müşterilerinin firmaya bağımlılıklarını koruyucu politikaları organize etmeli, bununla birlikte yeni müşteri bağlılıklarını da yaratabilmelidir. Örgütler için bu sürecin başarısı; onların, çevresel değişim sürecinin önünde olmalarına, canlı bir organizma gibi öğrenebilmelerine, her alanda sürekli iyileştirmeyi örgüt şirket felsefesi yapmalarına, sosyal bir topluluk olabilmelerine ve geleceğe ait bir paylaşılan vizyona sahip olmalarına bağlıdır (Acuner, 2000:7).

Bu örgütlerde; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, ortaklar ve tüm sosyal paydaşların katılımıyla, toplumla ve rakiplerle yapılacak çeşitli kıyaslamalar, yeni teknolojiler ve gelişme trendi, örgüt toplum kültürünün yanı sıra birimlerden gelecek bilgiler ışığında politika ve strateji geliştirme süreci oluşturulur. Bu süreç değerler ve misyonu ortaya koyarak vizyonun tanımlanmasını sağlar. Tanımlanan vizyon örgüt içindeki değerlendirmelerle stratejik planları, örgüt planlarını, bütçesini ve iş planlarını şekillendirmelidir (Karaman, 2005:136).

Bu şekilde belirlenen vizyon, uzun dönem sonuçlarını ve çalışanları sorun çözme aşamasına dahil etmeyi öngörmelidir. Vizyonlar kararlaştırılmış olsa bile asla kesinleştirilemezler ve sürekli yenilenmeleri gerekir. Aynı zamanda büyük örgütlerde, tek bir vizyon, bir birlik duygusu oluşturmaya yetmez. Vizyon, bütün girişimin amaç ve hedeflerinin toplamından daha fazlasını içermelidir. Bir vizyon ya başarılıdır, ya da vizyon değildir (Akgemci vd., 2008:8).

Vizyonun oluşturulması, örgüt için yeni bir dönemin başlangıcıdır. Ancak, gerek oluşturulma sürecinde, gerekse uygulama sürecinde, dikkatli davranılmadığında, vizyonun başarısını engelleyen bazı sorunlarla karşılaşılabilmektedir. Bu süreçte; vizyon bulanıklığı, vizyon içeriğinin amaçları yansıtmaması, vizyonun paylaşılmaması, vizyonun biçimlendirme niteliğinin olmaması, yeni vizyonların oluşturulması, vizyonun sonuca yönelik olmaması ve vizyonun içselleştirilmemesi (Akgemci vd., 2008:10) gibi sorunlarla karşılaşılabilir.

Bu tür sorunlarla karşılaşmamak için örgütün yapısı, eğilimler ve gelişmeler sürekli olarak izlenmeli ve bu eğilimleri göz önüne alan bir yapılanmaya gidilmelidir. Çalışanlara ortak hedef, amaç ve misyon açıkça aktarılmalıdır. Çalışanlar örgütün hedeflerinden, vizyon ve misyonlarından haberdar olmalı, bunların oluşturulmasına katkıda bulunmalı ve bunları özümsemelidir (Çalık, 2003:19). Bunların yanında ayrıca; gelecekle ilgili sorunlar açık, net ve anlaşılır şekilde tanımlanmalı, vizyon oluşturma sürecine gerektiği kadar zaman ayrılmalı, vizyonun yazılma ve ifade edilmesinde herkesin anlayacağı ortak dil kullanılmalı, vizyon ifadesinin katı ve değişmez kurallar olarak algılanması engellenmeli (Karaman, 2005:179) vizyonu ortaya çıkaracak ve uygulayacak ekip iyi seçilmeli, vizyon ifadesi oluşturulduktan sonra özellikle üst yönetim tarafından hayata geçirilmeli, vizyonu her türlü sorunun çözücüsü diye görme hatasına düşülmemeli, bunların yanında vizyon yönetiminin uygulanması için gerekli bütçe ayrılmalı ve sürecin başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi için örgütün sahip olduğu tüm ekonomik kaynaklar seferber edilmelidir ■

“Bu örgütlerde; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, ortaklar ve tüm sosyal paydaşların katılımıyla, toplumla ve rakiplerle yapılacak çeşitli kıyaslamalar, yeni teknolojiler ve gelişme trendi, örgüt toplum kültürünün yanı sıra birimlerden gelecek bilgiler ışığında politika ve strateji geliştirme süreci oluşturulur.”

M. Akif Özer



1973 yılında Ankara-Ayaş'ta doğdu. 1995 yılında Ankara Ün. SBF Kamu Yönetimi Bölümünde lisans, 1999 yılında ise aynı üniversitenin Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Ana Bilim Dalında yüksek lisans çalışmalarını tamamladı. 2005 yılında Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden kamu yönetimi dalında doktora derecesi alan yazar, 2009 yılında Kamu Yönetimi Doçenti oldu. Halen G.Ü. İİBF Kamu Yönetimi Bölümünde öğretim üyesi olarak çalışmalarını sürdürmektedir. Kamu yönetimi, yönetim bilimi, insan kaynakları yönetimi, yeni kamu yönetimi, yönetişim, yeni yönetim teknikleri, çağdaş yönetim uygulamaları ve yerel yönetimler gibi genel alanlarda yayınlanmış çok sayıda kitabı ve makaleleri bulunmaktadır.

İLETİŞİM
Mail : ozer@gazi.edu.tr; akifozer@yahoo.com
Tel : 0312 216 14 01 - 0312 221 21 09 – 0 535 726 93 959
Adres: Gazi Ün. İİBF Kamu Yön. Bl. 4. Kat. No:401
Beşevler-Ankara
Web : http://websitem.gazi.edu.tr/ozer
(Çalışmalar için) : http://sites.google.com/site/makifozer/

KAYNAKLAR

ACUNER Taner; "Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı:2, 2000.

AKGEMCİ, Tahir; A.Çelik; G. Ertuğrul; "Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri", www.sosbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/ (20.09.2008).

AKTAN C. Can; 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, (2), Stratejik Yönetim, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999.

AKTAN, Coşkun Can; Değişim Çağında Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005.

ALTUNIŞIK, Remzi; "Değişen Pazar Taleplerine Karşı Daha Hassas Organizasyonlara Doğru: Yüksek Performanslı Organizasyonlar", Modern Yönetim Yaklaşımları, Ed. İ. Dalay-R.Coşkun-R.Altunışık, Beta Yay., İstanbul, 2002.

AYTÜRK, Nihat; Yönetim Sanatı, Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri, Nobel Yay., Ankara, 2007.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan; "İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Bakış", Modern Yönetim Yaklaşımları, Ed. İ. Dalay-R.Coşkun-R.Altunışık, Beta Yay., İstanbul, 2002.

CONGER, Jay A.; "The dark side of leadership", Organizational Dynamics, Vol. 19, Issue 2, Autumn 1990.

ÇALIK, Temel; Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003.

DİNÇER, Ömer; Stratejik Yönetim ve Politikası, Genişletilmiş ve Yenilenmiş 5. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 1998.

EREN, Erol; Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Yay., İstanbul, 2001.

GÜRÜZ, Demet-E. GÜREL; Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yay., Ankara, 2006.

HALİS, Muhlis; Toplam Katile Yönetimi, Roma Yay., Ankara, 2004.

HAMEL, Gary, C.K. PRAHALAD; "Geleceği Kazanmak", Belirsizliği Yönetmek, Harward Business Review, Çev. Gündüz Bulut, MESS Yay., İstanbul, 1999.

KARAMAN; Abdullah; Vizyon Yönetimi, Nasıl ve Niçin? IQ Yayıncılık, İstanbul, 2005.

KOZLU, Cem M.; Kurumsal Kültür, Bilkom, İstanbul, 1986.

MALİYE BAKANLIĞI, Kalite El Kitabı, Maliye Bak. Yay., Ankara, 2004.

PEKER, Ömer-N.AYTÜRK; Yönetim Becerileri, Yargı Yay., Ankara 2002.

PETERS, Thomas - Robert WATERMAN; Yönetme ve Yükseltme Sanatı (Çev. Selami Sargut), Altın Kitapları, İstanbul, 1981.

SAXBERG, Borje O.; KUNIN, Theodore; Vision Management (Book Reviews), Personnel Psychology, , Vol. 46 Issue 1, Spring 1993.

SCOTT, Cynthia D.-Dennis T.JAFFE-Glenn R. TOBE; Organizational Vision, Values and Mission, Course Technology Crisp, USA, 1993.

SENGE, M.S., Beşinci Disiplin, Yapı Kredi Yayınları, 1993.

SEZER, Cemal; "Öğrenen Örgüt Düşüncesi ve Öğrenen Örgütler", Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler, Ed. M. Ş. Şimşek-S.Kırgır, Nobel Yay., Ankara, 2006.

TANGRAM; "Vizyon ve Misyon", www.tangram.com.try-vizyonmisyon.pdf (20.01.2008).

UÇKUN, Gazi; "Değişim Yönetimi", Modern Yönetim Yaklaşımları, Ed. İ. Dalay-R.Coşkun-R.Altunışık, Beta Yay., İstanbul, 2002.

YÜKSEL, Fatih; "Türk Yerel Yönetimlerinde Vizyon Sorunu", Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar II, Ed. H.Özgür-M.Kösecik, Nobel Yay., Ankara 2007.



Prof. Dr. C. Ruhi Kaykayoğlu
Technoinvent A.Ş., Yönetim Kurulu Başkanı ve Global Education, CEO

Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon İçin Nasıl ve Nereden Başlanmalı?

> İnovasyon kendi başına ayrı bir etkinlik değildir. Bilim ve teknoloji etkinliğinin tüm süreçlerini kapsayan bir hadisedir. Bu kadar geniş bir kuram, eylem ve çıktı süreçlerini içine alan etkinliğin her ülkenin, her bilimsel araştırma alanının, her sanayi ünitesinin kendi özelliklerine göre oluşturması beklenir.

"Yaratıcı Ekonomi","Bilgi Ekonomisi"'nin Yerini alıyor.

1990'ların Bilgi Ekonomisi (Knowledge Economy) yerini hızlı bir şekilde Yaratıcı Ekonomi'ye (Creative Economy) bırakıyor. Ekonomide ve toplumsal yaşamda ülke insanlarının yaratıcılığı ön plana çıkıyor. Yaratıcı insanlar daha kolay iletişim kurabiliyor, network oluşturabiliyor ve yaratıcı işletmeler ve hatta bölgelerin oluşmasını sağlıyor. Hem günlük yaşamda hem de iş yaşamında yaratıcılık, yani büyük fikirler oluşturmak öne çıkarken, bu fikirleri ticari sonuçlara dönüştürmeye (yani inovasyona) daha çok önem veriliyor. İş yerinde farklı şeyler söyleyenler patronların daha çok dikkatini çekerken, şirketler bu kişilerin peşine çok uzaklarda da olsalar bile düşüyor. Dünyadaki rekabete şekil veren şirketler, isimleri ile değil de yaratıcı CEO'ları ile öne çıkıyor ve anılıyorlar. Yaratıcı CEO'lar şirketlerine yaratıcı eleman kazandırmak için Üniversite kampüslerinde öğrenci avına çıkarken, şirketlerin çalışma iklimi tolerans dolu ve yetenekleri ortaya çıkartacak kadar açık ve şeffaf. Şirket çalışanları yaptıkları işleri yaratıcı zihniyetle yerine getirerek işlerinden daha zevk alıyorlar ve daha çok çalışıyorlar.

Amerika Birleşik Devletleri'nin en yaratıcı şirketlerinin bulunduğu kentlerinin aynı zamanda en yaratıcı kentler olduğunu biliyor muydunuz? Bu bir tesadüf mü diye sorduğumuz zaman bunun bir tesadüf olmadığı çünkü yaratıcı kişilerin arkalarından yaratıcı bir çalışma sınıfını oralara doğru çektiklerini biliyoruz. Örneğin Seattle kenti; Jimmy Hendrix'e ev sahipliği yaparken, daha sonra da Nirvana, Pearl Jam, Microsoft ve Amazon şirketlerine ev sahipliği yapıyor. Texas Eyaleti, Austin kenti Willie Nelson'a, daha sonra da Dell Kompüter'ün yaratıcısı Michael Dell'i ortaya çıkartıyor. Bu kentlerde açık, toleranslı, farklı kültürler öne çıkarak high tech firmaların oluşumunu tetiklemiş durumda. Biraz daha bu sırrı anlamaya çalıştığım zaman geçenlerde Washinton eyaletindeki "İmagine Tomorrow Yarışması" nın (Yarını Hayal Et Yarışması), 9 Haziran 2009 günü açıklanan sonuçlarını okuyorum internette. Aynen Seattle gibi ABD, Washington eyaletinin küçük bir şehri olan Camas'ta, Camas Lisesi öğrencilerinin aldıkları tasarım ve inovasyon ödüllerine dikkatim odaklanıyor. Dört öğrenci bir araya gelip liselerinin damına yerleştirdikleri rüzgar türbini projesi kapsamındaki rüzgar türbini ile saatte 170 kw lık bir enerji üretebileceklerini göstermişler. Diğer bir öğrenci de ayak seslerini takip eden ışık sistemi ile lise binası koridorlarında aydınlatma enerjisinden nasıl tasaaruf ediliri göstererek dereceye girmiş. Başka hangi projeler var; Photovoltaik camlar, güneş enerjisi ile çalışan su ısıtıcıları ve diğer sürdürülebilir enerji kaynaklarınının şehirlerde kullanımı projeleri. Adeta "petrol nasıl olsa bir gün bitecek, bitirse bitsin bizim tasarımlarımız bize yeter" diyen tasarım ve inovasyonla tanışmış lise 1-2-3-4 öğrencileri. Aynı günlerde ise bir yandan da ülkemizde ÖSS sonuçlarının açıklandığı bir gündemi takip ediyorum. Dershaneler çok kıvançlı, en çok birinciler onlardan çıktı diye, veliler mutlu çocukları en fazla doğru cevabı çıkardı diye, liseler'in hepsi reklam yapıyor, çünki tüm öğrencileri % 100 başarılı olup, 165 barajını geçti diye. Bu makalemin başlığı olan "Tasarım, Ar-ge ve İnovasyon Nasıl, Nereden Başlanmalı" sorusunun cevabını herhalde vermiş olduğuma inanıyorum.

Bir küçük kasaba lisesinin başarısı herhalde bizim gazetelerimizde haber olmaz. Arada sırada küçük mucitler diyerek televizyon kameraları karşısına çıkan çocuklarımızın ve geleceğin tasarımcılarının tek kariyer şansı, Üniversite seçme sınavına endeksli.

Tasarım ve inovasyon anaokulundan başlıyor Kuzey Amerika ve AB ülkelerinde. Tüm müfredat artık tasarım ve inovasyon üzerine kurgulu. Bir de bunun yanı sıra öğrenciler genç yaşta girişimcilikle tanışıyorlar. Bakın dünyanın önde gelen üniversitlerinde tasarım ve inovasyon müfredata nasıl girmiş?

Üniversitelerde Tasarım ve İnovasyon Eğitimi

Hedef; tasarım ve inovasyon kültürünü temel yetkinlikleri arasına almış üniversite mezunları. Bu kapsamda eğitim müfredatları yeniden yazılıyor. Birinci sınıf öğrencileri ürün tasarımı ile ilk sömestir de buluşuyor. Tasarım Grafiği ve Tasarıma Giriş dersleri ilk sömestirde verilen dersler. Girişimcilik becerileri ise İş Hayatına Giriş dersi içine gömülmüş durumda. Ürün tasarımının mühendislikle ilintili tarafı ise Mühendislik Malzemeleri dersi içinde sunuluyor. Öğrenciler ilk tasarımlarını birinci yıl, ilk sömestir sonunda yapıyorlar.

İkinci yıl ve sonrasında ise Özel Tasarım, Pazarlama, İşletme Yönetimi ve Girişimcilik dersleri ön plana çıkıyor. Her sömestir sonunda yapılan projeler sanayii ile buluşuyor. Projesi sanayi tarafından desteklenen öğrenciler kendi işlerini kuruyor ve iş aramak yerine aranan kişiler olabiliyor. Diğer taraftan iş dünyasın aradığı beceriler örneğin; ekip çalışması, iletişim becerileri ve sunum teknikleri modüler yapılarda öğrencilere sunuluyor.

Son mezuniyet yılı ise, tüm öğrenilen tasarım ve inovasyon becerilerinin, iki temel projeye aksettirilmesi üzerine kurulmuş. Bu projeler; ucuz imalat yapma yöntemleri, verimliliği artırmak gibi temel sanayi inovasyonlarından seçilmiş. Bir de TRIZ yaklaşımı ile problem çözmek gibi patent alımı ile sonuçlanacak yeni mühendislik yöntemleri her geçen gün yaygınlaşıyor.

Mezun olabilmek için ya kendi şirketini kurup bir ürün üretmek ya da bir şirketten sponsorluluk alıp ürün tasarımı yapmak gibi ön koşullar artık üniversitelerden mezun olabilme kriterleri arasına girmiş durumda.

Tasarımdan İnovasyona

Günümüz şirketleri küresel ekonomik koşullara daha fazla entegre olurken, tepe yöneticiler, şirketlerinin rekabetçi yanlarını gelecekteki rolleri için öngörerek, kendi inovasyon stratejilerini geliştirerek rakiplerinin önüne geçmeyi planlıyor.

Bu alanlarda çok sayıda yazı yazılmasına rağmen hala tek bir başarı reçetesi mevcut değil. Şirket bünyesinde inovasyon kabiliyetinin artırılması için her şirketin kendi stratejisini geliştirmesi gerekiyor. Değişik sektörlerin kendilerine has yapıları, e-ticaret gibi gelişen yeni alanlar, yeni imalat teknolojileri, sürdürülebilir gelişim stratejileri ve en önemlisi Yeni Ürün Geliştirme (New Product Development) stratejileri mevcut. İnovasyon, yöneticinin teknik kabiliyetlerini rekabetçi iş stratejine uyumlamasına bağlı. Yani müşteri isteklerinin iyi okunması ve tasarımın ona gore şekillenmesi temel reçete.



İnovasyon Evreleri (Jenerasyonları)

1930'dan beri inovasyonun geçirdiği jenerasyonları Rothwell çok güzel özetlemiş.

Bu evreleri kısaca özetleyelim;

Birinci İnovasyon Jenerasyonu (1G) - teknolojinin ittiği bir jenerasyon. Endüstriyel devrimin temeli bu jenerasyon. İnovasyon yeni ileri teknolojilere bağımlı ve ürünler teknolojiye göre şekilleniyor. Pazara daha çok itilen ürünler sahip oluyor.

İkinci İnovasyon Jenerasyonu (2G) - çekme gerekiyor. Pazar ve müşteri isteklerine göre ürün tasarımı ve geliştirilmesi söz konusu. Müşteri isteklerine odaklı bit teknolojik gelişim söz konusu. Yeni ürünlerin geliştirilmesinde pazarlama etkinlikleri çok önemli bir rol oynuyor.

Üçüncü İnovasyon Jenerasyonu (3G) - birleşik model. Bu jenerasyonda inovasyon itme ve çekmenin birleşimi şeklinde. Pazar yeni fikirlere gereksinim duyuyor ancak eldeki teknoloji bu istekleri revize ediyor. Bir fırsat olarak, Ar-Ge tarafından oluşturulan fikirler pazarlama etkinikleri ile piyasa koşullarına göre yeniden yapılanıyor. Pazar ve Ar-Ge beraber hareket ediyor.

Dördüncü İnovasyon Jenerasyonu (4G) - bütünleşik model. Pazarlama ve Ar-Ge etkinlikleri birbirleri ile iç içe geçmiş durumda. Müşteri ve tedarikçilerle ilişkiler etkileşimli şekilde sürüyor.

Beşinci İnovasyon Jenerasyonu (5G) - system entegrasyonu ve networking baskın. Bu modelde tedarikçiler ve müşteriler arasında stratejik işbirlikleri önemli. Ortak pazarlama ve araştırma etkinlikleri, kalite ve ucuzluk faktörünün öne çıktığı bir sistem entegrasyonu mevcut.

5G jenrasyonu hem maliyetleri düşürüyor hem de yeni ürünlerin pazara hızla girmesini tetikliyor. Aşağıda ki bölümde de işletmelerde İnovasyon kapasitesi nasıl oluşturulur bunu inceleyeceğiz.

İşletmelerde İnovasyon Kapasitesi Nasıl Geliştirilir ve Yayılır?

Daha önce de belirttiğmiz gibi çok sayıda teorik çalışmaya karşın kabul görmüş ve herkesin "adım adım izlersek inovatif oluruz" dediği bir reçete henüz yok. Ancak aşağıda da belirteceğimiz gibi bazı önemli ortak özellikler de söz konusu. Şurası bir gerçek ki işletme içinde yaratıcılığı destekleyecek bir iklimin olması temel koşul. Diğer taraftan inovasyon oluşumu, gelişimi ve yayılımı için en önemli kapasiteler ise;

- İşletmenin tanımlanmış Vizyonu ve Stratejisi,
- Tüm işletme düzeyinde temel yetkinliklerin bir araya getirilmesi ve güçlü bileşke vektörün elde edilmesi,
- Şirket içi enformasyonun bir kaldıraç gibi kullanılması ve şirket intelejansının geliştirilmesi,
- Pazara ve müşterilere odaklı bir işletme kültürünün oluşturulması,
- Yaratıcılık ve fikir yönetiminin başarılı bir şekilde yönetimi,
- Yaratıcılığa cesaret verici işletme kültürü ve iklimi,
- Teknoloji Yönetimi,
- Ar-Ge kültürü,

İşletmeler bu listeye bakıp eksik yanlarını tamamlayarak inovasyon fikrini işletmelerine yayabilirler.

Yeni Ürün Geliştirme

Rekabet her geçen gün firmaları daha da zorluyor. İngiliz ürün geliştirme izleme şirketi MINTEL'e göre her yıl 150.000 den fazla yeni ürün market raflarına giriyor. Yine Avrupa Patent Birliğine göre dünyada yılda 1.000.000'dan fazla patent başvurusu yapılıyor. Piyasanın yeni ürünlerle kızıştığı böyle bir ortamda standart ve hiç bir yeni özelliği olmayan ürün ve hizmetlerle rekabet etmek mümkün değildir. Ürün Geliştirme Mühendisleri, İş Geliştirme Uzmanları ve Pazarlama Uzmanlarının "babadan kalma metodlarla" veya sadece okulda öğrendikleri bilgiler ve mseleki tecrübelerle yeni ürün geliştirmeye çalışmaları istenen sonuçları doğurmamaktadır

> "Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) alanında önde gelen yayın kuruluşu R&D Magazine, 2008 Küresel Ar – Ge Raporu'nu yayınladı. Raporda yer alan 2008 yılı Ar – Ge yatırım tahminlerine göre, Amerika Birleşik Devletleri bu alandaki yatırımlarda 365 milyar $ ile bu yıl da birinciliğini koruyor."

İşletmeler için Tasarım, İnovasyon ve Ar-Ge konuları ile en ilgili olan başlık şüphesiz; "Yeni Ürün Geliştirme" başlığıdır. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, inovasyonun yerleşmesi için söylediklerimizin bir çoğu, şüphesiz, başarılı yeni ürün geliştirme için de söz konusu olacaktır.

Özellikle yeni ürün geliştirmek için kritik olarak, fonksiyonel takımlar arasındaki işbirliği ve işletme dışı tedarikçiler ile olan ilişkiler öne çıkmaktadır. Özellikle liderlik poziyonundaki kişinin yeni ürün projesine odaklanma derecesi ürün gelişim süresini hissedilir düzeyde kısaltmaktadır.

Yapılan araştırmalar Yeni Ürün Geliştirme sürecinde;

- İyi bir iletişim stratejisinin olması,
- Sinerji ve odaklanılmış işletme enerjisi,
- İyi belirlenmiş ürün ihtiyaç stratejisi,
- Kendisini adamış üst yönetim,
- Kaliteli ve müşteri disiplinli iş gücü,
- Kaliteli yan sanayii ve tedarikçi mevcudiyeti,
- Sistemli proje kontrolü,

Türkiye 5 Yıl İçinde Ar – Ge'de İlk 15'e Girmeli

Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) alanında önde gelen yayın kuruluşu R&D Magazine, 2008 Küresel Ar – Ge Raporu'nu yayınladı. Raporda yer alan 2008 yılı Ar – Ge yatırım tahminlerine göre, Amerika Birleşik Devletleri bu alandaki yatırımlarda 365 milyar $ ile bu yıl da birinciliğini koruyor. Ancak, ikinci sırada yer alan Çin, iki yıldır üst üste % 20'nin üzerinde Ar-Ge yatırımı artışı ile 217 milyar $'a ulaşırken, bu alanda Amerika Birleşik Devletleri ile ciddi bir rekabet içinde olduğunu belli ediyor. Dünyada üretim liderliğinin yanı sıra teknoloji liderliğini de ele geçirmek isteyen Çin, sahip olduğu bütçe ve cari fazla ile Ar-Ge yatırımlarını artırmaya bu tempo ile devam edebilir.

Ar-Ge harcamaları ile ilgili yapılan sıralamada ilk on ülke içinde Amerika, Çin, Japonya, Almanya, Fransa, Hindistan, İngiltere, Güney Kore, Kanada ve Tayvan yer alıyor. İlk 10 içerisinde, Uzak Doğudan yükselmekte olan 5 ekonomi bulunmasına özellikle dikkat çekici.

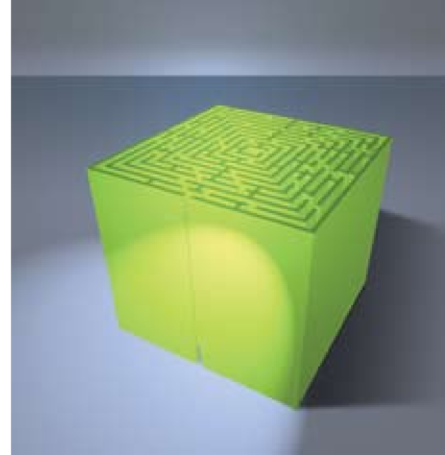
Raporu yorumladığımız zaman, halen 25. sırada bulunan Türkiye'nin, 10 sıra atlayarak ilk 15'e girebilmesi için, yıllık Ar-Ge yatırımlarını 4 kat artırması gerekiyor. Türkiye'nin Ar-Ge harcamalarında küresel ölçekte 25. sırada olması genel olarak iyi yorumlanabilir. Ancak, unutulmamalıdır ki Türkiye ekonomik büyüklük bakımından dünyada 17. sırada yer alan, bir sanayi ülkesidir. Türkiye, 5 (Beş) (hükümet programıdır, resmi olarak doğrulanmamıştır) yıl içinde dünyanın ilk 10 ekonomisi arasına girme hedefiyle hareket etmektedir. Bu doğrultuda, aynı süreç içerisinde Ar-Ge alanında da, kesinlikle bunun ilk 15'in içine girilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde bu gün ucuz malları ile bizleri korkutan Çin, yarın patentli teknolojileri ile rüyalarımıza girmeye devam edecektir.

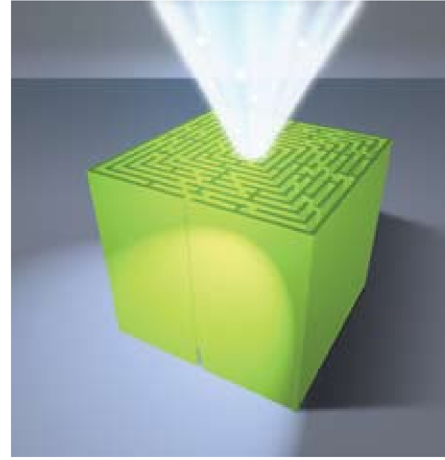
Yıllık Ar-Ge yatırımı 4.8 milyar $ seviyesinde olan Türkiye'nin, dünya Ar-Ge liginde 15. sırada olan Hollanda'yı yakalamak için, 13 milyar $ seviyesine ulaşması; bir başka deyişler Ar-Ge yatırımlarını 4 kat artırması gerekiyor.

Bu durum, önemli bir kaynak ihtiyacı doğurduğunu söyleyebiliriz. Şirketler ve diğer sanayi kuruluşları, bu alana bütçe ayırmakla birlikte yeni ve katma değerli ürün ve prosesleri çıkartmak için Ar-Ge yönetimi ve metodolojilerini öğrenmeli, içselleştirmeli ve bu alanda iyi uygulamalara imza atabilmelidir. Bu şekilde, inovatif – yenilikçi ürünlerle Ar-Ge yatırımlarının geri dönüşü hızlanır, kaynak ve gelir üretimi elele gerçekleşir.

Kurum ve kuruluşların yatırım sürekliliği sağlayabilmek için yapılan her çalışmanın finansal değere dönüşmesinin gerekliliği vardır. Bunun tek yolu ise; Teknolojik İnovasyondur. Türk şirketlerinin dikkat etmesi gereken en önemli konu da budur.

2008 Mart ayında çıkan 5746 sayılı Ar-Ge kanununu özellikle Ar-Ge ve İnovasyonu bir rekabet stratejisi olarak belirleyen firmalar için çok önemli avantajlar sağlamaktadır. Bu nedenle firmaların gecikmeden Ar-Ge ve İnovasyon konusunda kendilerini geliştirmeleri ve hızlı sonuç alacak yapılanmalara gitmeleri gerekmektedir. Ar-Ge yapmaya karar veren veya zaten yapan şirketler aşağıdaki sorulara yanıt verebilmelidir.





Dünyanın karşı karşıya kaldığı ekonomik durgunluktan çıkmaya çalıştığımız bu günlerde şirketlere aşağıdaki önerileri sunmak istiyorum. Dünyanın bir çok uzmanı tarafından da dile getirilen bu çözüm senaryolarının durgunluktan çıkışta önemli katkılar sağlayacağına inanmaktayım.

- Ar-Ge'yi verimli ve sonuçlarını en hızlı şekilde elde etmek için nasıl yapılandırmak ve yönetmek gerekir?
- Dünyadaki yenilikçi ve rekabetçi şirketler hangi Ar-Ge metodolojilerini kullanıyor?
- Ar-Ge personelini nasıl motive etmek gerekir?
- Ar-Ge'de kariyer planlaması nasıl olmalı?
- Pazarda başarılı olabilecek yenilikler nasıl üretilir?
- Nasıl patentli teknolojiler üretilir?
- Teknolojik inovasyon nasıl olur?

Ar-Ge günümüzde şirketler arasında rekabet önceliği sağlayacak en önemli ve yegane süreç olarak kalmıştır. Şirketlerin bir an önce bir noktadan Ar-Ge sürecine girmeleri gerekmektedir.

Sonuç: İşte 10 İnovasyon Önerisi

Dünyanın karşı karşıya kaldığı ekonomik durgunluktan çıkmaya çalıştığımız bu günlerde şirketlere aşağıdaki önerileri sunmak istiyorum. Dünyanın bir çok uzmanı tarafından da dile getirilen bu çözüm senaryolarının durgunluktan çıkışta önemli katkılar sağlayacağına inanmaktayım.

1.Senaryo Planlamasını Başlat: İki, üç yıllık kriz tabanlı planlama yap, inovasyon fikirleri oluştur, yeni fikirler ve fırsatları tanımla. En azından başla.

2.Müşteri İhtiyaçları Üzerine İki Kere Düşün: Krizlerde bile müşterilerin çözülecek problemleri vardır. Onların sancılarını nasıl halledebilirizi düşünmek gerekir. Özelikle maliyetlerin düşürülmesine dönük çalışmaları ön plana çıkar.

3.Pazarlama İnovasyonu İle Ürünlerinizi ve Servislerinizin Konumunu Güçlendir: Böyle zamanlarda müşterilerinizin sizde en önemli avantajların ve seçeneklerin olduğuna inanmaları gerekecektir. Bu düşünceni anlat ve onları ikna et.

4.İnovasyon Portfolyölerini Gözden Geçir: Riskli ve uzun süreli işleri gözden çıkarıp kısa süreli ve sonuç getirici işlerle uğraşmak gerekecektir. Ama hiçbir zaman inovasyon faaliyetlerini sıfırlama.

5.Yeni Fikirleri Test Etmek İçin Yeni Fırsatlar Yarat: Hızlı ve maliyeti düşük projelerle, hızlı kazanç sağlamaya yönelmek gerekir. Bunun için fikirleri uygulamaya çalış ve buna test etmekle başla.

6.Açık Kaynaklarla İnovasyonu Destekle; Şirketinizin duvarlarının dışına taşın ve diğerleri ne yapıyor takip edin. Teknolojiyi ve yeni tasarımları izleyin. Belki de Yeni Zelanda da birileri sizin kafanızda olan, ama şekillendiremediğiniz fikirleri uyguluyordur. Bunun için açık inovasyon kaynaklarından faydalanın.

7.Ürünlerinizi Geliştirecek Yaratıcı Fikirler Araştırın ve Bulun: Ölümden başka her şeyin bir çözümü vardır. Katma değerli fikirler araştırmak ve bulmak gereklidir. Bunun için İnovasyon laboratuarlarını araştırın.

8.Tedarikçi İlişkisini Gözden Geçir: Tedarikçilerinizle beyin fırtınası yaparak ilişkileri gözden geçirmek uygun bir yoldur. Sizin gözden kaçırdığınız şeyleri onlar görebilir. Onlarla iş birliği yapın.

9.Tehdit Değerlendirmesi Yap; Rakip analizi yapın. Hem şirketlerini, hem ürünlerini hem de teknolojilerini analiz ederek onların zayıf yanlarını tespit edebilirsiniz. Bu, size bir rekabet avantajı sağlayacak ürün ve hizmet geliştirmenizi sağlayacaktır.

10.İnovasyonu Sadece Ürün, Servis ve İş Modeli Olarak Görmeyin; Sadece ürün ve hizmet geliştirmek için değil, örneğin hurda, atık ve firelerinizi azaltmaya deneyin. Nasıl ki 10-15 yıl önce kalite bir çıkış oldu, şimdi de rekabette inovasyon bir çıkıştır. İnovasyonun içine girin ve her şeyiyle uygulayın.

Unutmayalım, İnovasyon ve Ar-Ge siz bir sanayi ile başarılı olmak bir hayli zor. Bir an önce stratejilerimiz belirleyip çalışmaya başlamamız gerekiyor ■

Kaynaklar

1.Tony Davila, Mare J. Epstein ve Robert Shelton, (2006), Making Innovation Work, Pearson Education.
2.Elaine Dundon (2002), The Seeds of Innovation, American Management Association
3.R. R. Rothwell, http://www.provenmodels.com/575/five-generations-of-innovation/rothwell
4. R&D Magazine, www.rdmag.com



Doç. Dr. Erol Göka

T.C. S.B. Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi 1. Psikiyatri Kliniği Şefi

Türkler ve Yenilik

Tarihteki rolleri "uygarlıklar arasında arabuluculuk" etmek olan Türkler, her zaman uygarlıkların ürünlerine karşı açık ve dinlere karşı hoşgörülü olmuşlardır. Aynı şekilde liderlerinden de yeniliğe ve değişime açık olmayı, dünyaya ayak uydurmayı beklerler; içe-kapanmacı yönetme stillerini reddederler. Türklerin yenilik karşısındaki bu fevkalade tutumlarının birçok nedeni vardır.

Yaşadıkları coğrafyanın ve kendilerinden kat kat kalabalık ve çok köklü, yerleşik Çin uygarlığıyla, Hint ve İranlılarla komşu olan bir savaşçı, yarı-göçebe topluluk olmanın getirdiği maddi koşullar nedeniyle Türkler, var kalabilmek için yönetimde olmaları gerektiğini anlamışlardı. Büyük tarihçimiz Osman Turan'ın deyişiyle bir "Türk cihan hakimiyeti mefkuresi"ne sahip olmuşlar, her zaman bir "yönetme ideali" taşımışlardı. Bu yönetme ideali, onların grup davranışlarına en doğrudan biçimde "kolay devlet kurma" biçiminde yansımış ancak ne var ki, Türk tarihçisi Roux'un da saptadığı gibi "idarecilik ve muhasebe anlayışı; arşivleme konusunda özel eğilim" ve savaşçılık dışında yönetme için gerekli ekonomi ve kültür politikalarına sahip olamamışlardı. Böyle politikalara sahip olabilmek için yerleşik olmaya, kurum sistemine ve yazılı kültür dairesinde kalmaya ihtiyaç vardı. Oysa Türkler, uygarlık ürünlerini hep ödünç almak durumundaydılar.

Uygarlık ürünlerinin ödünç alınarak hükümranlığını sürdürmek zorunda kalmanın en somut göstergesi, yönetim katında görülen "yabancı"lardı. Tonyukuk gibi Çin'de veya başka uygarlık geleneği olan topraklarda yetişmiş olan kaç yöneticimiz var bilmiyoruz.

Ama bildiğimiz bir şey varsa, Türk devletlerinde, yönetici katında eli kalem tutanların genellikle Türk kökenli olmayışlarıydı. Çin etkisini bir yana bıraksak bile Gök-Türklerin ve Uygurların akıl hocaları, kalem erbapları İrani bir topluluk olan Soğdlulardı. İrani etkinin en açık işareti, Büyük Selçuklu İmparatorluğu'nun veziri Nizamül-Mülk ve onun "Siyasetname"sinde görülür. Türkler Anadolu'yu yurt edindikten sonra da İrani etki sürdü.

Türkler üzerindeki "yabancı" etkisinin büyük imparatorluklarda sıkça görülen, kökenleri Sasanilere uzanan devşirme geleneğiyle, liderlerimizin bilim ve sanat hamiliği yapmakta dünyaca bilinen nitelikleriyle bir ilgisi yoktu. Yöneticilerimiz "yabancı"lara mecbur olduklarının pekala farkındaydılar ve hatta çoğu kere kendileri de onlara ve kültürlerine hayrandılar, onların kültürünü tüm topluma yaymak istiyorlardı. Anadolu Selçuklu yöneticilerine dışardan bakan birisi, "Bunlar Farisi olmalı" derdi rahatlıkla. "Yabancı"yla ve Türk kökenli olmayan uygarlıklarla bu enteresan bağ, Osmanlı Devleti'nde de şöyle veya böyle devam etti. İslam dairesi içinde olmamız ve bir süre sonra neredeyse tüm İslam topraklarında hükümran hale gelmemiz, çok doğal bir biçimde her etnisiteden Müslümanı yönetim katına taşıyordu. Bunda anlaşılmayacak bir şey yoktu ama Müslümanların yönetimindeki Osmanlı millet sisteminde yönetim katında pekala Müslüman olmayanlar da bulunabiliyordu. Öyle ki örneğin İmparatorluk içindeki Rum yöneticilerin ve Rum kültürünün etkisine bakıp bir Yunan tarihçi koca imparatorluğa "Türk-Yunan İmparatorluğu" diyebiliyordu.

"Türklerin yüksek yönetme ideali ve uygarlıklara karşı açık oluşları psikolojilerindeki en belirgin yanlardı. Bir başka uygarlığın, İslamiyet'in temsilcileri olarak modern Batı uygarlığıyla karşılaşmaları ve onun meydan okumasıyla baş edememeleri, Türklerin tarihsel psikolojilerinde büyük sarsıntılar yarattı."

Osmanlı İmparatorluğu, aklı başında tüm Musevilerin "bizim" diye andıkları, sonradan "Ermeni temsilcisi" olarak karşısına çıkacak bir Ermeni'yi Dış İşleri Bakanı yapabilen bir devletti.

Türklerin tarihsel psikolojisindeki en büyük açmazı oluşturan konuydu hem yüksek bir yönetme idealine sahip olmak hem de hükümranlığını yabancı kültürleri ödünç alarak sürdürmek zorunda kalmak. Türkleri yeniliğe sürekli açık tutmak gibi çok olumlu bir etkisi vardı bu açmazın ama Batı modernleşmesiyle karşılaşmamızda çok daha görünür bir hal alan bir yöneten-yönetilen yabancılaşması da yaratıyordu. İslamlaşma süreci, aynı inançları paylaşmanın getirdiği ortaklık ve aynılık duygusu nedeniyle Arap uygarlığıyla karşılaşmanın çok sancılı olmasının önüne geçmişti. Türklerin İslamiyet'in adeta kılıcı olarak başına geçmiş oluşu, ortada karşılaşma sancısı falan bırakmamış adeta Türk ve Müslüman özdeş hale gelmişti. Hatta yoğun İrani etkinin ardından Arap uygarlığıyla karşılaşma, araya Türk unsurunu da katarak bir sentez uygarlık şansı da yaratmış, Türk kolektif bilincinin benlik saygısını artırıcı bir rol oynamıştı.

Ne var ki Osmanlı İmparatorluğu'nun gerileme döneminden itibaren modern Batı'nın meydan okumasıyla baş edilemeyince, yöneticiler çare olarak askeri teknolojide ve kısmen ekonomide modernleşme sürecine yönelmeyi buldular. Osmanlı'nın son dönemlerinde bu uygulama yöneten-yönetilen yabancılaşmasını çok üst noktalara çıkardı. Zira modern Batı uygarlığı yöneticileri ve ak-budunu hayran bırakıyor, tutum ve davranışlarını değiştiriyordu. Başlangıçta yalnızca askeri teknolojide savunulan modernleşmenin şimdi tüm hayat alanlarında olması gerektiği ileri sürülüyordu. Halkın olup bitenlerden büyük ölçüde haberi yoktu ve devletin başarısızlıklarını kaygıyla izliyordu. Kurtuluş Savaşı ve Cumhuriyet, ulusun kendi özgünlükleriyle var kalmak istediğinin ve bundan sonra çağdaş dünyadan geride kalma arzusunda olmadığının simgeleriydi. Modernleşilmeliydi ama kendine özgü bir yoldan giderek ve bağımsızlıktan ödün verilmeyerek.

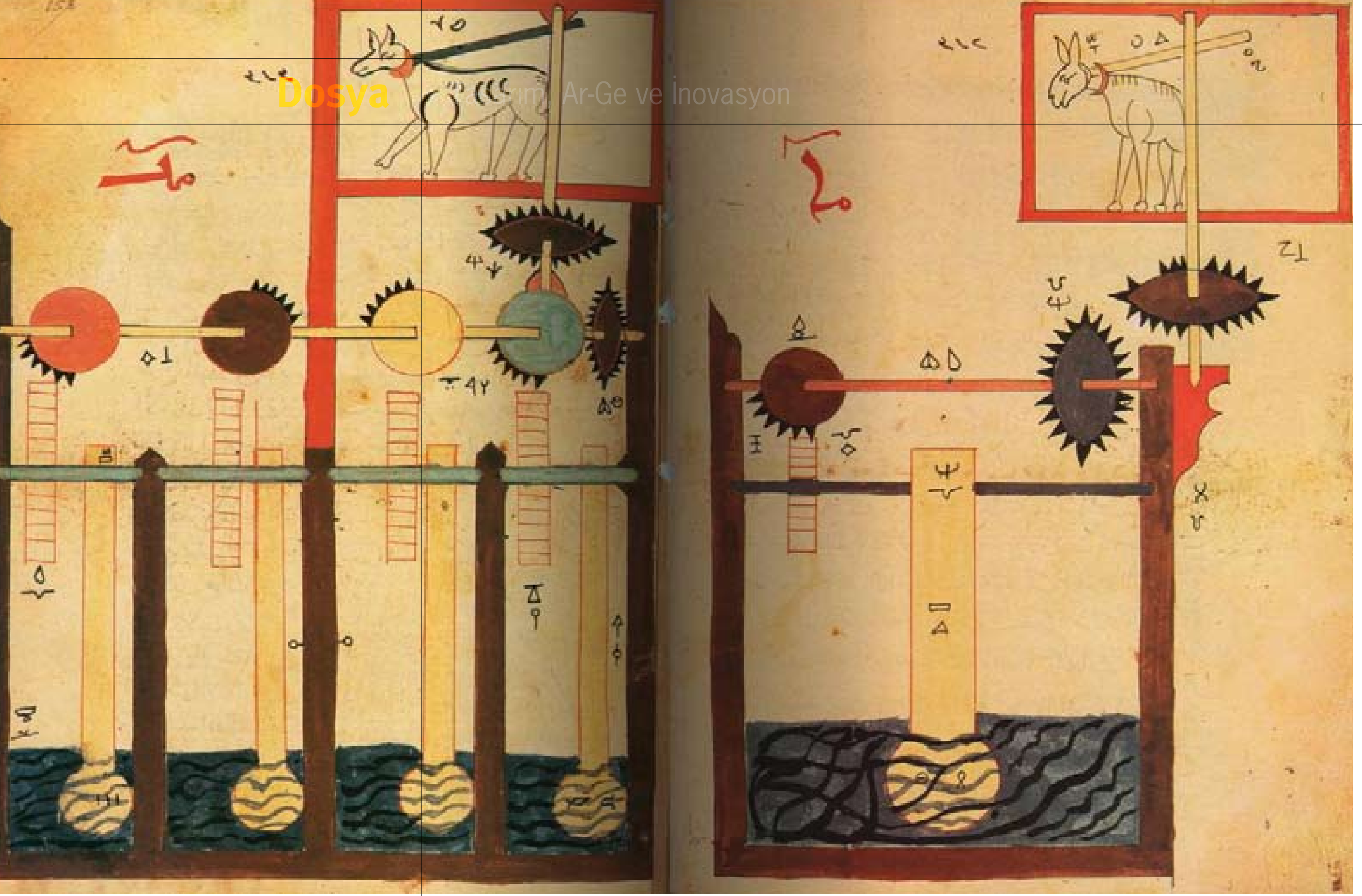
Ancak Cumhuriyet dönemi, özgürlük ve bağımsızlığın coşkusunun yanı sıra geçmişin sorunlarından kaynaklanan sıkıntıları da birlikte getirmişti. Bu süreç değişik bilim dallarınca ortaya konulmaya çalışıldı. Biz sürecin tarihsel psikolojisiyle ilgiliyiz ve aslında ortaya konan birçok sorun da tarihsel psikolojimizdeki açmazla bağlantı içindedir.

Türklerin yüksek yönetme ideali ve uygarlıklara karşı açık oluşları psikolojilerindeki en belirgin yanlardı. Bir başka uygarlığın, İslamiyet'in temsilcileri olarak modern Batı uygarlığıyla karşılaşmaları ve onun meydan okumasıyla baş edememeleri, Türklerin tarihsel psikolojilerinde büyük sarsıntılar yarattı. Ama böyle bir durumda onların şiddetli bir içe-kapanma yaşamaları beklenirken, tam tersi oldu. Hem kimliklerindeki İslami cevheri korumak hem de "çağdaş uygarlık düzeyinin üzerine çıkmaya çalışmak" şeklinde oldukça şaşırtıcı bir yola yöneldiler. Batılılar ve daha düne kadar bizimle birlikte hareket etmiş Müslüman topluluklar, bu kadar azimle yapılmış bir Kurtuluş Savaşı'ndan sonra Türklerin niye böylesine modernleşme derdine düştüklerini anlayamıyorlardı. Onların şaşkınlığı, Türklerin tarihsel psikolojilerini bilmemelerindendi; oysa şaşılacak bir durum yoktu.

Ne olursa olsun, Türklerin bu kez işleri zordu. Çünkü biz Türkler, eskiden zamanın gereği olarak öne çıkan uygarlığın tek bir temsilcisiyle karşılaşıyor ve ona uygun, yani onların uygarlık ürünlerini alıp yönetimlerine talip olma şeklinde davranıyorduk. Modernlik ise uygarlıklarla karşılaşmamızda önceden uyguladığımız modelin aynısının uygulanmayacağı kadar değişik ve karmaşık süreçlerle işleyen bir uygarlıktı. Modern uygarlık, tarih boyunca olduğu gibi uygarlık temsilcisi olarak tek bir devletin değil birçok devletin birden öne çıkmasına fırsat verebiliyor, hatta bazı alanlarda bazı ülkeler daha önde gidebiliyordu.



Türklerin fetih tutkusu yeniliğe açık olmalarını sağlamıştır.
Bu tutku "kızıl elma"da simgeleşir.
İlginç olan, Newton'ın başına düşen elma nedeniyle icat ve yenilikçilik kavramlarının Batıdaki simgesi de "elma"dır...



Türk tarihinin ilginç sıçramalarından birinin mimarı El Cezeri'nin çalışmalarıdır. Sibernetiğin kurucusu sayılan El Cezeri'nin kendinden sonraki ilk takipçisi 600 yıl sonra ortaya çıkar.

Bu durumda Türklerin tarihsel psikolojileri kendine özgü bir yoldan modernleşebilmek ve "çağdaş uygarlık düzeyinin üzerine çıkabilmek" için oldukça enteresan bir formül üretti. Türk yöneticileri ve toplumu tarihsel psikolojilerindeki işleyişinin gereği olarak kendisini bu yeni formül uyarınca davranmak zorunda hissediyordu. "En iyiyi, en yeniyi, en güçlüyü izle!" şeklinde ifade edebileceğimiz formülü uyarınca davranıyor, kendi modernleşme yolumuzu bu şekilde belirlemeye çalışıyorduk. Bugün, toplumsal davranışlarımız ayrıntılı bir tahlile tabi tutulsa, hep karşımıza bu formül uyarınca davranışlarımız çıkacaktır.

Türkler, göçebe-hayvancı, savaşçı bir topluluk olarak tarih sahnesinde yerlerini almışlardır. "En iyiyi, en yeniyi, en güçlüyü izle" formülü uyarınca davranışı, kimileri Türklere özgü olarak görmeyip genel göçebelik ruh haliyle açıklamaya çalışabilirler. Örneğin "Göçebeliğin kültür yönünden önemli taraflarından biri, sentez yapabilmesidir. Bir yerde sıkışıp kalmaması, bir 'klostrofobik' hüviyete bürünmemesi, bütün onların ötesine giderek, değerli bulduğu, yararlı bulduğu, benimseyebileceği her ögeyi alıp, ortaya yepyeni bir sentez çıkarabilmesidir" ya da göçebenin "an"da yaşaması onu siyasi arenada fırsatçı yapmıştır diyebilirler.

Bize göre ise, genel göçebelikle ilgili olan yani her göçebe toplulukta şöyle ya da böyle bulunan davranış faydacılık (pragmatizm) ve pratikliktir. Oysa yeniye, uygarlığa, gelişmiş olana açıklık her tür göçebe toplukta görülmez; Türk göçebeliğine özgü nitelikler göstermektedir.

Türkler, liderlerinden de bu formüle uygun tutumlar beklemişlerdir: "Türk lider değişime açık olmalıdır"; dünyayı sürekli izlemeli, orada olup biten olumlu ne varsa ülkesine, kendi topluluğuna sunmak için çaba içinde bulunmalıdır. En iyisi, en güçlüsü olmaya çalışmalı, bunu yapamıyorsa bile yapabileni izlemeli, gözünü yükseklerden ayırmamalı, aza kanaat getirmemelidir. Asla içe-kapanmacı, dünyadan yalıtılmış ve yalnızlaşmış olmamalı, kendi söyleyip kendisi dinlememelidir. Ama onun izleyiciliği, sıradan bir taklitçilik ve körü körüne bağımlılık düzeyinde de olmamalı, özerk ve bağımsız karakterini her fırsatta ortaya koyabilmelidir.

Cumhuriyet tarihi boyunca liderlerimizin söylemlerine ve onlardan beklentilere odaklandığımızda, bu iddialı tavrı görürüz. Liderlerimiz adeta dünyayı karşısına alarak konuşmakta, dünyanın iyi bir izleyicisi olduğunu, dünyada yeni, iyi ve güçlü ne varsa

Türkiye'ye de getirmenin çabası içinde bulunduğunu belirtmeye çalışmaktadırlar. Ancak dünyayı karşısına almak, dünyayı yenilginin kaçınılmaz olduğu bir savaşa davet etmek, uzlaşmaz bir biçimde masalara yumruk atıp durmak, boş sözlerle böbürlenmek değildir. Yöneticileri gibi kendisi de siyasette ustalaşmış Türkler, boş sözleri, sahte vaatleri, kof böbürlenmeleri çok iyi tanırlar, bilirler ve ona göre değerlendirme yaparlar.

Türk halkı değişimin, dünyaya ayak uydurmanın, bunun için eğitim almanın gereğinin farkındadır. Bu farkındalık, dünyadan geri kalmamak için her şeyi yapacak kadar ileri bir bilinç düzeyindedir. Ancak ne var ki, bu değişim ve yenileşmenin kendi etnik kimliğini zedelemeyecek tarzda olması gibi, gerçekleştirilmesi çok zor bir arzu da bu bilince eşlik etmektedir. Dünyaya ayak uydurmaya çalışırken davranışlarımızın da onlara benzemesi kaçınılmazdır. Dünyaya benzemememizin kendimizden uzaklaşmak olduğunun sanılması, ciddi bir acıya ve anlaşılabilir bir tepkiye yol açmaktadır.

Bugün de "En iyiyi, en güçlüyü ve en yeniyi izle!" formülü, kendisini dış politikamızdan bilim politikamıza her alanda gösterdiği gibi, insanımızın zihinsel işleyişinin temelleri de bu formüle dayanmaktadır. Hatta artık cumhuriyetimizin yöneticileri, gerçekten çağdaş olabilmek için Türk soyluların yaşam tarzlarının değişmesi gerektiğini anlayıp ona uygun eğitim ve istihdam politikleri izleseler de modern uygarlıkta birçok ülkede birçok farklı türde ürün ortaya çıkınca yani seçme şansı artınca bu formülasyonun geçerliliği daha da arttı.

Elbette "En iyiyi, en güçlüyü, en yeniyi izle!"me formülasyonuna bağlı bir düşünce ve davranış tarzının birçok avantajları vardır. Örneğin "tarihsel geriliği" böyle bir formülasyonla aşmaya çalışmak, bizi şimdiki durumda eski sosyalist ülkelerden daha ileriye götürmüştür. Yine aynı formülasyon sayesinde, çok rahatlıkla, tıbbımızın, yeniliklere milliyetçi bağnazlıkları nedeniyle direnen Avrupa tıbbından daha iyi bir konuma geldiğini söylemek mümkündür.

Ancak bu tür "izlemeci" bir formülasyona dayanmanın yol açtığı bazı sorunlar da kaçınılmazdır. Örneğin bu formülasyon yüzünden içeriğine bakılmaksızın, renkli gazete renksiz gazeteye, renkli televizyon renksiz televizyona, televizyon gazeteye ve kitaba tercih edilmekte, tüketim tutumlarını bu tercihler belirlemektedir. Halkın gözünde tarihsel olarak geri olanı temsil eden yazılı basının ve matbuatın bu ülkede gelişmesi için uygun bir psikolojik zemin yoktur. Ve bu çok acıklı bir durumdur. Örneğin bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, baş döndürücüdür ve bu teknolojilerden en yüksek verimi almak, ancak sistemli bir organizasyonla mümkündür. Ülke genelinde, organizasyonel düzeylerde, bilişim standartları sağlanmadan her yeni gelişmeye ayak uydurmaya çalışmanın dev bir israftan başka bir faydası olmayacağı açıktır. Aynı sorun otomotiv sektörü için de geçerlidir: Yeniye ve güçlüye ulaşmanın biricik erdem olduğu bir ülkedeki lüks otomobil sayısındaki müthiş rakamları görünce, insan, "Bu lüks arabalar yerine daha mütevazı olanlar seçilseydi, belki Türkiye'nin ulaşım sorunu kalmazdı" diye düşünmeden edememektedir (Bakınız: Vatan Gazetesi'nin 22 Ocak 2007 tarihli "Türkiye'deki lüks oto satışına Mercedes Başkanı bile şaşırdı" başlıklı haberi ya da Zaman Gazetesi'nin 12 Mayıs 2008 tarihli "Türklerin lüks tutkusu İngiliz oto devini şaşırttı" başlıklı haberi).

Uygarlıklara ve dinlere karşı hoşgörülü, yenileşmeye çok açığız; tamam, bunu anladık ama yenileşmenin ana gücü biz kendimiz olabilir miyiz?

Göçebe kültürü, pek doğal olarak sözlü kültürdür ve yazıya değil söze dayalıdır yani kitabi değil şifahidir. Yazıya değil söze dayalı bir topluluk oluşumuz bazı kültür tarihi araştırmacılarına göre, zihniyet yapısını çok derinden etkileyen, hatta bambaşka kılan bir unsurdur. Birtakım araştırmacılar, sözlü ve yazılı kültür özelliklerini aynı anda barındıran; yazı yazmayı bilmelerine rağmen, sözlü niteliklerini yitirmemiş, konuşmaya gereğinden fazla önem veren, yaşam biçimleri nesneden ziyade kelimeye yönelik olarak gelişen kültürleri tanımlamak için "verbomotor (sözlü hareket eden) kültür" deyimini kullanmayı yeğlemektedirler.

"Türkler, liderlerinden de bu formüle uygun tutumlar beklemişlerdir: "Türk lider değişime açık olmalıdır"; dünyayı sürekli izlemeli, orada olup biten olumlu ne varsa ülkesine, kendi topluluğuna sunmak için çaba içinde bulunmalıdır. En iyisi, en güçlüsü olmaya çalışmalı, bunu yapamıyorsa bile yapabileni izlemeli, gözünü yükseklerden ayırmamalı, aza kanaat getirmemelidir."



Fatih Sultan Mehmet, Osmanlı'nın tartışmasız en yenilikçi ve bilgiye değer veren padişahlarından biri...

"Türk halkı değişimin, dünyaya ayak uydurmanın, bunun için eğitim almanın gereğinin farkındadır. Bu farkındalık, dünyadan geri kalmamak için her şeyi yapacak kadar ileri bir bilinç düzeyindedir. Ancak ne var ki, bu değişim ve yenileşmenin kendi etnik kimliğini zedelemeyecek tarzda olması gibi, gerçekleştirilmesi çok zor bir arzu da bu bilince eşlik etmektedir."

Bizim gözlemlerimize göre ülkemiz de, "söz" ve "yazı" arasında kalakalmış, bir "verbomotor geçiş kültürü" özelliklerini taşımaktadır ve sözlü kültür özelliklerini büyük ölçüde korumaktadır. Türk insanı büyük çoğunlukla okuma yazma bilse de, resmi rakamlar yüksek bir okuryazarlık oranı bildirseler de, ancak sözlü kültürde görülebilecek bir zihinsel işleyişe sahiptir ve gündelik hayatında bunun doğal sonuçlarını sergilemektedir. Söze dayalı, şifahi bir topluluk oluşumuz, bizim psikolojimizde çok önemli etkiler yapmıştır.

Göçebe yaşantısının söze dayalı oluşunun en önemli başarısı, bugün, hala tertemiz bir Türkçe konuşabilmemizdir. Yabancı uygarlıklara, dinlere ve dillere oldukça açık bir uygarlık, din ve dil aracısı olmamız, kurduğumuz büyük devletlerin bu nedenle yabancı kültür unsurlarını tercih etmesi ve eski kültür öğelerini ortadan kaldırmaya girişmesi bile, arı duru Türkçenin ayakta kalmasına engel olamamıştır.

Göçebelikle, sözlü kültür bağlantısının arı duru Türkçe konuşmamızdaki katkısının yanı sıra birçok olumsuz yanı olduğu da açıktır. Örneğin Türk boylarının göç ettikleri topluluklar içinde hızla dönüşmesi veya yok olup gitmelerinde, kendi tarihlerini yazacak, anlatılarını yeniden inşa edecek melekelerinin yeterince güçlü olmayışının payını da unutmamak gerekir.

Biraz önce ele aldığımız Türk'ün uygarlıklar karşısında kendisine hedef yaptığı "en iyiyi, en yeniyi, en güçlüyü izle" formülasyonunun ortaya çıkışında da sözlü kültürün tek başına yeterli olamayışının büyük etkisi vardır. Kitabilik, herhangi bir inanma ve yaşantı biçiminin belli bir zamana ve mekana sabitlenmesini sağlar. Buna bağlı olarak da ritueller ve metinler kanonikleşir, insanlardan hayatlarını ve inançlarını bu kanona göre düzenlemesi istenir. Bu şekilde bir inanç omurgası, ortodoxi oluşur. İnsanların inanç ve yaşantılarında çeşitli nedenlerle savrulmalar olduğunda bu kanonlara göre kendilerine çekidüzen verirler. Şifahi kültürlerde kitabi kültürlerdeki bu kanonik direnç bulunmaz. Dinler tarihinde mezheplerin hep matbaanın keşfinden önce ortaya çıkmaları tesadüf değildir. Bugün bir Türk kent kültüründen söz edemiyorsak ya da kent yaşamımızda daha ziyade olumsuz görünümler gözümüze çarpıyorsa, bunda yalnızca çarpık kentleşme değil, davranışlarımızı kentli kalıplar halinde düzenleyecek bir yazılı kültüre sahip olamayışımız da rol oynamaktadır.

Göçebelikle bağlantılı sözlü kültüre dayanmanın getirdiği olumsuzluklar bunlarla sınırlı değildir. Büyük devletler kurup, uygarlıklar, dinler, diller arasında aracılık etmemize rağmen, bugün dünyadaki benzerleriyle kıyaslanabilecek bir Türk tefekkküründen bahsedilemez. Osmanlı İmparatorluğu döneminden beri devlet örgütlenmesi ve hukuk alanında her zaman beklenen atılımları yapma yeteneğini haiz olsak da, mimari, musiki ve şiir alanında her zaman başarılı ürünler verilse de, Batı kültürünün bilim ve felsefe alanındaki başarılarına asla yaklaşılamamıştır. Bırakalım başarıyı bilim ve felsefe alanında tam bir kapalılık ve skolastik yaşanmış, Ortaçağ İslam filozoflarının, Mevlana ve Muhyiddin Arabi'nin eserlerini şerh etmekle yetinilmiş, ancak formel mantıkta kılı kırk yaran eserler verilebilmiştir. Elbette göçebelik düşünmeye engel değildir, bizim de Türk tarihine yayılan bir tefekkür hayatımız vardır ama bu benzerlerinden oldukça farklıdır.

Bu nokta çok önemlidir; göçebe düşünür ama felsefi düşünce üretmez, zira ihtiyacı yoktur.

Felsefi düşünce için durmak, düşüncelerini belli bir noktaya yoğunlaştırmak kaydetmek gereklidir. Sürekli bedeni yer değiştiren göçebe ayrıca bir zihinsel göçe ihtiyaç hissetmez, bulunduğu yeri ve zamanı anlamaya çalışır, bir öncekini kaydetme gereği duymaz, yalnızca yaşar. Düşünce tarihinde ve felsefeden bize özgü olanı yansıtabilen veya Türk olarak adından söz ettirebilen bir düşünür yoktur. İslam tarihi içinde Farabi, İbni Sina gibi Türk kökenli düşünürler elbette olmuştur ama onlar, haklı olarak etnik kökenleriyle anılmazlar, İslam düşüncesi içinde değerlendirilirler. Gerçekten de Türklerin çok önemli devletler kurmalarına, yerleşikliği başarabilmelerine, mimarisiyle, birçok başka eserleriyle, dünyanın çok önemli bir coğrafi alanına egemen olmalarına, birçok kültürlerle, düşüncelerle, uygarlıklarla iç içe yaşamalarına rağmen bir felsefe geliştirememiş olmaları düşündürücüdür. Bugün bile, kendine özgü bir düşünce sistemi geliştirmiş bir filozofumuz, düşünürümüz yoktur. Felsefecilerimiz, felsefe öğretmenlerimiz vardır. Ama ne yazık ki onlar, felsefeye katkıda bulunan, özgün bir düşünce geliştirmiş bir filozof, bir düşünür değillerdir.

Tüm uygarlık alanlarında olduğu gibi, bilimsel alanda da, önemli bilimciler yetiştirmemize rağmen hala yaratıcı değiliz, yalnızca aktarmacıyız. "En iyiyi, en güçlüyü, en yeniyi izle!" formülünün bilişsel haritamızda böylesine önemli bir yer tutmasının nedenlerinden birisi de bilimsel alanda öncü girişimlerde bulunmamamızdır. Üniversitemizin tuhaf bir bilim politikasına dayalı olarak son zamanlarda bilimsel yayın alanında gözle görülür bir performans geliştirmiş olması, bu söylediklerimizle çelişmez. Ortada gerçek bir bilimsel girişim yoktur, aktarmacı zihniyet devam etmektedir.

Türk tarihi boyunca, tüm uygarlık ürünlerini nasıl ince eleyip sık dokumadan, sindirip sindiremeyeceğimize bakmadan adeta kapış kapış almışsak, modern zamanlarda da teknolojiyi büyük bir rahatlıkla alıyoruz göçebe rahatlığıyla.

Erol Göka



1959 yılında Denizli'de doğdu. Ortaöğrenimini "parasız yatılı" olarak Aydın'da tamamladı. 1983'te "Tıp Doktoru", 1989 yılında "Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Uzmanı", İzmir'de tamamladığı askerlik görevinin ardından 1992 yılında "Doçent" olmaya hak kazandı. 1998'de Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi Psikiyatri Kliniği Şefi oldu.

Psikiyatrinin birçok alanında yapılan bilimsel çalışmalarda yer almasına rağmen ilgisi, daha çok psikiyatrinin sosyal bilimlerle ve felsefe ile kesişim noktalarında yoğunlaşmıştır. İnsanın dinamik özelliklerine ve grup-varlığına olan ilgisi onu psikodinamik yönelimli klinik uygulamalara ve grup psikoterapilerine yöneltmiştir. 1991 yılında altı yıl süren bir eğitim faaliyetini tamamlayarak Uberlingen Moreno Enstitüsü'nün onayladığı "Psikodrama Asistanı" belgesini almaya hak kazanmış, "Psikodrama Terapisti" olmak için gerekli olan teorik ve uygulamaya dönük çalışmaları yerine getirmiştir. "Türkiye Günlüğü" ve "Türkiye Klinikleri Psikiyatri" dergilerinin yayın; birçok tıp ve beşeri bilimler alanındaki derginin danışma kurullarında bulunmaktadır. Yayınlanmış kitapları arasında öne çıkanları "Psikiyatri ve Düşünce Dünyası arasında Geçişler" "Varoluşun Psikiyatrisi", "Bilimlerin Vicdanı Psikiyatri", "Buradan Böyle: Gündelik Hayatın Psikososyopolitiği", "Psikiyatriden Psikiyatriye Bakışlar"dır. Psikiyatri uygulamalarının deneyimi ve felsefi ilgilerinin sonucu olarak ortaya çıkan görüşlerini, "Hayata ve Aşka" kitabında toplamıştır.

Son dönemlerde çalışmaları, büyük grupların davranışlarının dinamiklerine ve tarihsel kökenine yönelmiş ve bu çabasının ürünü olan kitabı "İnsan Kısım Kısım: Topluluklar, Zihniyetler, Kimlikler" ve büyük grup davranışı ile ahlak ve siyaset felsefelerinin etkisiyle ortaya çıkan denemelerini içeren "Türkiye Vardır" adlı kitabı yayınlanmıştır. Uzun zamandan beri Türklerin tarih boyunca değişmeyen tutumlarını anlamaya yönelik çabaları, "Türk Grup Davranışı" adı altında 2006 yılı başında kitaplaştırılmıştır. İlgili bilimsel ve toplumsal çevrelerin yoğun ilgisini çeken ve birçok özgün görüşü barındıran bu çalışma, çok verimli tartışmalara neden olmuştur ve olmaktadır. "Türk Grup Davranışı" kitabı nedeniyle Göka, Türkiye Yazarlar Birliği "2006 yılı Yılın Fikir Adamı Ödülü"ne layık görülmüştür. Erol Göka, "Türk Grup Davranışı" adı altında başlattığı halen süren çalışmalarını kitaplaştırmaktadır. "Türklerin Psikolojisi" bunların ilkidir.

Erol Göka, 2008 yılında, "ilmi çalışmalarıyla Türk milletinin ufkunu açan eserler ortaya koyması dolayısıyla, Ziya Gökalp/ Türk Ocakları İlim ve Teşvik Armağanı'na layık bulunmuştur.

Belki başka uluslar yabancı teknolojiyi bizim kadar dinamik bir şekilde alamıyor. Biz kolayca alıp kullanıyoruz, ama geliştirmiyoruz. O teknolojiye bir katkıda bulunmuyoruz. Şimdiye kadar, uzun tarihine rağmen, tek bir bilimsel icadı olmayan, tek bir coğrafi keşif yapmamış olan tek büyük ulus biziz belki de. Geçtiğimiz 130 yılda, Türkiye'de alınan patentlerin büyük bir kısmı yabancı şirketlerin son on yılda kendi ürünlerini korumak için aldıkları patentlerdir. Yeni icatlar değildir. Hepsi dış kökenlidir. 130 yılda Türkler sadece, çok az patent almıştır. Bunların hemen hiçbiri, dünya bilimine ve teknolojisine katkı olmamıştır. Halbuki Amerika'da haftada 4000 ila 5000 patent alınıyor ■



Ziya Altunyaldız
T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı
İhracat Genel Müdürü

Türkiye İhracatı Açısından Turquality® Projesi

"10 yılda 10 dünya markası" vizyonu ile ortaya konan TURQUALITY® Projesi ile küresel rekabette kendi markalarıyla yarışan dünya markalarının yaratılması hedeflenmiştir. Ülkemiz ihracat artışını sürdürülebilir kılmak için yürürlüğe konmuş en önemli girişimlerimizden biri olan TURQUALITY®, ülkemiz markalarının global ölçekte tanınmış, uluslararası pazarlarda rekabet edebilir hale getirilmesi amacıyla yürütülen uzun soluklu ve detaylı çalışmalar sonucunda ortaya konarak hayata geçirilmiştir.

"Seçilmiş Türk markalarına, uluslararası arenada kendi başlarına kolayca yapamadıkları şeyleri gerçekleştirmeleri için destek vermek" şeklinde ifade ettiği misyonu ile TURQUALITY®, bir marka geliştirici ve ivmelendirici, aynı zamanda da bilgi ve yetkinlik katalizörü olarak konumlandırıldığı ortaya çıkmaktadır.

Bir marka geliştirme ve dönüşüm programı olarak TURQUALITY®, belirli sayıda seçilmiş Türk markasının organizasyonel ve operasyonel yetkinliklerinin, uluslararası en iyilerle rekabet edebilecek düzeye çıkarılması ve bu markaların en üst düzeyde tanıtımını yapacak bir platform olarak planlanmıştır.

Markalarımızın dünya çapında rekabetçi ve tanınır haline gelmesi için: Rekabetle başa çıkmanın öğrenilmesi, ürünlerin farklılaştırılması, tedarik zincirinin dinamik olarak yönetilmesi ve yeni pazarlara girilmeden önce potansiyel müşterilerin özelliklerinin kavranmasına ilişkin becerilerin firmalarımıza kazandırılarak kalitenin arttırılmasıdır.

Dolayısıyla ürün kalitesini aşan daha geniş bir kalite kavramına odaklanılmakta ve "marka yönetiminde kalite"ye özellikle vurgu yapılmaktadır. Markaların başarılı olmaları için, kendi güçlü kimliklerini ve benzersiz yönlerini geliştirmeleri gerektiğinden hareketle TURQUALITY®, üye firmaların uluslararası ölçekteki iş yapma süreçleri ve faaliyetlerine destek olmaya odaklanmıştır.

Bu noktada TURQUALITY®'nin amacı, marka temelinde, destek kapsamına alınan firmaların uluslararası alanda rekabet yeteneklerini geliştirmektir. Buradan hareketle TURQUALITY®, "Olimpiyat Takımı" benzetmesinden yola çıkarak, firmaların kendi başlarına kolayca yapamadıkları şeyleri gerçekleştirecek bir dizi özelleşmiş stratejik rehberlik ve danışmanlık faaliyeti yürüterek, destek hizmetleri bileşenini öne çıkarmaktadır. TURQUALITY®, bir "marka ivmelendirici ve geliştirici" olarak, belirli Türk markalarına uluslararası arenada nihai başarı sağlamayı hedeflemekte ve "Olimpiyat Takımı"nı oluşturan şampiyon adaylarının başarısını desteklemektedir.

TURQUALITY®'nin ve kapsamındaki markaların başarısının tüm Türkiye ve Türk endüstrisi algısını olumlu yönde etkileyeceği fikriyle çıkılan bu yolda, elde edilen sonuçlar, bu düşüncenin gerçekleri yansıttığını ortaya koymaktadır. Bu markalar yakın gelecekte, dünya çapında Türk ürünlerinin ve Türk markalarının değerini artıracak ve uluslararası elçiler olarak hizmet edecektir. Böylece ölçek ekonomileri yaklaşımının etkileri görülmüş olacaktır.

"TURQUALITY®'nin amacı, marka temelinde, destek kapsamına alınan firmaların uluslararası alanda rekabet yeteneklerini geliştirmektir. Buradan hareketle TURQUALITY®, "Olimpiyat Takımı" benzetmesinden yola çıkarak, firmaların kendi başlarına kolayca yapamadıkları şeyleri gerçekleştirecek bir dizi özelleşmiş stratejik rehberlik ve danışmanlık faaliyeti yürüterek, destek hizmetleri bileşenini öne çıkarmaktadır."

Bu noktada, TURQUALITY®'nin bugün ulaştığı konumun geri planını özetlemek yerinde olacaktır. TURQUALITY®'nin altyapısı, 2003 yılında oluşturulmuştur. Dış Ticaret Müsteşarlığı, Türkiye İhracatçılar Meclisi ve İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği tarafından yürütülen Program çerçevesinde, pilot sektör olarak seçilen hazır giyim sektöründe 15 firma ve 3 Türk tasarımcı desteklenmiştir.

TURQUALITY® sağladığı desteklerle oluşturulduğu ilk günden bugüne, birçok firmanın yer almak istediği, kapsam dahilindeki firmalarımızın da markalaşma yolunda kaydadeğer mesafeler katettikleri bir platform haline gelmiş durumdadır. 2003-2006 yılları arasında yapılan program geliştirme ve pilot uygulama çalışmaları doğrultusunda TURQUALITY®, uluslararası iş ortakları ile birlikte yapılanması, markalaşma anlayışı ve yaklaşımında stratejik bir gelişim ve değişim sürecinden geçmiştir. 2006 yılında Proje kapsamında yapılan düzenlemeyle TURQUALITY® tüm sektörlere açılırken, firmalara sağlanan destekler de genişletilmiştir.

Bu Proje, markalaşmanın birçok bileşenini bir araya getiren bir yapıyla küresel rekabetin gerekleri düşünülerek tasarlanmış, zaman içinde firmalarımızın ve sektörlerin ihtiyaçlarına göre gelişmiş ve dinamik bir yapıya kavuşmuştur. Bu ihtiyaçlara yönelik olarak TURQUALITY® Projesi, farklı sektörlerde ve yapılarda faaliyet gösteren tüm firmalarımıza ulaşılması doğrultusunda iki ayrı program olarak tasarlanmış ve hayata geçirilmiştir. Bu programlar TURQUALITY® Destek Programı ve Marka Destek Programı olmak üzere ikiye ayrılmıştır.

Her iki destek programı kapsamındaki firmalarımız sadece finansal olarak değil, kurumsal ve operasyonel yönlerini güçlendirmek için finansal olmayan desteklerle yönlendirilmektedir. Programlar dahilinde firmalar, üretimden pazarlamaya, satıştan satış sonrası hizmetlere kadar tüm süreçlerde, gerçekleştirdikleri markalaşma faaliyetleri çerçevesinde desteklenmektedir.



Bu iki programı firmalar açısından birbirinden ayıran temel nokta; TURQUALITY® Programı'nın daha yüksek bir kurumsal altyapı ve yetkinlik gerektirmesidir. Bu gereklilikler, Dış Ticaret Müsteşarlığı ilk incelemesiyle uygun bulunan firmalara strateji, operasyon, organizasyon, teknoloji vb. alanlardaki düzeylerinin belirlenmesi için Yönetim Danışmanı tarafından gerçekleştirilen bir ön inceleme çalışması yoluyla belirlenmektedir.

Bu iki programın birbirinden ayrılan diğer bir yönü de destek kalemleri ve içerikleri aynı olmakla birlikte, destek tutarı ve süresinin farklılaşmasıdır. Bu bağlamda, destek kapsamındaki firmaların;

- Patent, faydalı model, endüstriyel tasarım ve marka tescil harcamaları,
- Kalite belgeleri ile insan can, mal emniyeti ve güvenliğini gösterir işaretlere ilişkin harcamaları,
- Moda/endüstriyel ürün tasarımcısı giderleri,
- Tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyetleri harcamaları,
- Yurtdışında açılan yönetim, dağıtım, pazarlama ve satış birimlerine ilişkin kira ve dekorasyon giderleri,
- Strateji, organizasyon, operasyon, teknolojik altyapı ve bilgi yönetimi alanlarında alınacak danışmanlık hizmetine ilişkin harcamaları,

belirlenen limitler dahilinde, %50 oranında Marka Destek Programı'nda 4 yıl; bir üst limit olmaksızın, TURQUALITY® Destek Programı'nda 5 yıl süreyle desteklenmektedir.

TURQUALITY® Programı klasik bir teşvik programının ötesinde Türkiye'deki firmaları markalaşmaya hazırlayan bir yapıya sahiptir. Firmalarımız sadece doğrudan finansal desteklerle değil; dolaylı olarak sağlanan, yani finansal olmayan desteklerle de güçlendirilmektedir. Dolaylı destekleri, firmalarımızın kurumsal ve beşeri altyapılarına yatırım niteliği taşıyan destekler oluşturmaktadır.

Bu çerçevede, firma yöneticilerinin global rekabet alanında üstün bir duruma ulaşmaları hedefiyle düzenlediğimiz dolaylı desteklerden Vizyon Seminerleri'nde dünyanın önde gelen otoriteleri ülkemize davet edilerek, birikimlerinin şirket yöneticilerimizle paylaşımı sağlanmıştır. Bu bağlamda Vizyon Seminerleri, firmalarımızın ihtiyacı olan bilgiyi ve vizyonu onlarla paylaşan bir platform niteliğindedir. Bu Seminerler, "sui generis" TURQUALITY®'nin kurumsal ve stratejik vizyonunu ortaya koymaktadır. Nitekim, bugüne kadar gerçekleştirdiğimiz seminerler dikkate alındığında, bu paylaşımın en üst düzeyde gerçekleştirildiği görülmektedir. Trout & Partners firmasının dünyaca ünlü markalaşma gurularından Jack Trout, "Jack Trout ile Marka Konumlandırma Üzerine" ile başlayan; müşteri ilişkileri yönetimi ve kurum kültürü konusunda uzman Don Peppers, "Uluslararası Pazarda Kalıcı Başarı İçin Şirket Kültürü Oluşturmak"; dünyaca ünlü pazarlama gurusu Philip Kotler, "Kazanan Uluslararası Stratejiler Geliştirme"; iş stratejileri konusunda dünyanın önde gelen otoritelerinden Prof. Robert S. Kaplan, "Performans ve Maliyet Yönetimi" ve en son Nisan 2009'da dünyanın en önemli pazarlama kuramcılarından Prof. Jagdish Sheth, "Global Arenada Rekabetçi Büyüme Fırsatları" ile devam eden Vizyon Seminerleri'nin, önümüzdeki yıllarda da dünyanın önde gelen 50 konuşmacısı içinde yer alan guruların küresel vizyon ve birikimlerinin, markalarımızın sahipleri ve üst yöneticileriyle buluşturulmasına devam edilmesi planlanmaktadır.

TURQUALITY®'nin kurumsal ve stratejik vizyonunun bir parçası olarak bu yıl ilk kez gerçekleştirdiğimiz ve firmalarımızın gösterdiği büyük ilgi doğrultusunda devam eden, TURQUALITY® bünyesindeki markaların sadece üst düzey yöneticileri ve CEO'larının katılabildiği başka bir bilgi paylaşımı programımız oluşturulmuştur. İsviçre'nin önemli perakende düşünce kuruluşu Gottlieb Duttweiler Institut'un (GDI) Başkanı David Bosshart ile, 24-25-26 Şubat tarihlerinde, "2009'a Girerken Fırsatlar ve Tehditler" başlıklı, üç gün süren interaktif bir çalıştay gerçekleştirilmiştir. Anılan çalıştay ile farklı bir açıdan küresel trendler, fırsatlar ve tehditler analitik bir yaklaşımla ele alınmıştır.

Firmalarımıza bugünkü zorlu rekabet ortamında markalaşma yoluyla avantaj sağlama amacında olan TURQUALITY®, rekabette büyük bir güç sağlayan bilgi ve beceri birikimini göz önüne almıştır. Çok net bir şekilde belirlediğimiz amacımıza yönelik, özelleştirilmiş ve yoğunlaştırılmış bir eğitimin firmalarımıza büyük başarıların kapısını açacağı öngörülmüştür. Yönetici Geliştirme eğitimlerimiz bu anlayışla başlatılmıştır. Mayıs 2006'dan itibaren, Koç ve Sabancı Üniversitelerinde, çeşitli sektörlerden birçok şirketin orta ve üst düzey yöneticilerinin katılımıyla yoğunlaştırılmış, MBA eğitimi niteliğindeki programlar sürdürülmektedir. Anılan "Yönetici Geliştirme Programı" ile firmalarımızın toplam insan kaynakları yönetim kabiliyetleri en üst düzeyde geliştirilmektedir. Bu kapsamda yılda iki dönem halinde altışar aylık eğitim programları sonunda 300 kişinin üzerinde, bir markalaşma ordusu yetiştirilmiştir. Bu program, belirtilen çerçevede devam ettirilecektir.

TURQUALITY®'nin gelişim süreci boyunca desteklenen firmalarımızın, mevcut olumsuz küresel koşullara rağmen sağlanan desteklerin katkısıyla global oyuncu olma yolunda elde ettiği bazı başarıları özetlersek :

2006 yılında yapılan düzenlemeyle tüm sektörlere açılan TURQUALITY® Programında bugün 58 şirketin 67 markası; TURQUALITY®'nin bir türevi

"TURQUALITY®'nin kurumsal ve stratejik vizyonunun bir parçası olarak bu yıl ilk kez gerçekleştirdiğimiz ve firmalarımızın gösterdiği büyük ilgi doğrultusunda devam eden, TURQUALITY® bünyesindeki markaların sadece üst düzey yöneticileri ve CEO'larının katılabildiği başka bir bilgi paylaşımı programımız oluşturulmuştur."



olan ve TURQUALITY® şemsiyesi altındaki Marka Programı'nda ise 35 firmanın 36 markası desteklenmektedir. Bu firmalarımız; tekstil ve hazır giyimden gıdaya, otomotivden mobilyaya makineden hızlı tüketime kadar uzanan 11 ayrı sektörde faaliyette bulunmaktadır.

TURQUALITY®, sadece markaları desteklemekle yetinmemektedir. Ülkemizin rekabetçi gücünü arttırmaya yönelik olarak İhracatçı Birliklerinin meydana getirdiği tanıtım projeleri de desteklenmektedir. İhracatçı Birliklerinin ortaya koyduğu ve genelde Tanıtım Grupları oluşturarak gerçekleştirdiği Deri Tanıtım Grubu, Narenciye Tanıtım Grubu, Mücevher Tanıtım Grubu gibi 10 adet yurtdışı tanıtım projesi destekten yararlanmaktadır.

2003 yılında firmalara toplam 3,9 milyon ABD Doları tutarında destek verilmişken, 2008 yılında bu tutar 17,1 milyon ABD Doları'na ulaşmıştır. Bu çerçevede, 2003 yılından bugüne kadar TURQUALITY® ve Marka Destek Programları kapsamında firmalara toplam 74,6 milyon ABD Doları tutarında doğrudan destek sağlanmıştır. Buna ek olarak, TURQUALITY® kapsamındaki finansal olmayan destekler kapsamında, 50,2 milyon ABD Doları tutarında destek verilmiştir. Diğer bir ifadeyle, firmalara 2003 yılından bugüne kadar yaklaşık 125 milyon ABD Doları tutarında destek sağlanmıştır.

Bu markaların yurt dışında tanınabilmeleri amacıyla mağaza, ofis, depo ve showroom açmalarına büyük önem ve destek verilmektedir. Bugün, yurt dışında toplam 95 mağaza, 84 ofis ve depo, 72 showroom, reyon ve franchise mağaza, TURQUALITY® tarafından desteklenmektedir. Markalarımızın yurt dışı tanıtım faaliyetlerine sağladığımız desteklerle firmalarımız Milano, Paris, Dubai, Berlin, Londra ve New York gibi dünyanın önde gelen ticaret ve moda merkezlerinde konumlanmışlardır.

TURQUALITY® ile yeni pazarlara giren firmalarımız, Avrupa'dan Amerika'ya, Rusya'dan Birleşik Arap Emirlikleri'ne kadar uzanan geniş bir coğrafyada yatırım atağı başlatmıştır. Girdikleri yeni pazarlarla birlikte ihracatlarında ciddi artışlar kaydeden firmaların, 2007 yılında markalı ürün ihracatında yüzde 38 oranında artış gerçekleşmiştir. 2008 ve 2009 yılında, dünya çapındaki ekonomik kriz ve buna bağlı olarak ihracatımızdaki genel yavaşlamaya rağmen, desteklemekte olduğumuz firmalar ihracat rakamlarını en azından geçmiş seviyelerinde tutmayı başarmaktadırlar.

Pazar senaryolarını anlamak ve kilit önem taşıyan pazar kesimlerini, tüketicileri ve rakipleri takip etmek; makro ölçekteki eğilimlere dikkat etmek ama aynı zamanda mikro düzeydeki gelişmeleri de fark etmek; bunların hepsi, marka oluşturma stratejilerinin başarısı açısından kilit önem taşıyan etmenlerdir. Dünya markaları, yerel farklılıkları anlama yeteneğine sahip olmalı; etkili bir pazar ve pazarlama zekası sayesinde pazarı sürekli olarak takip edebilmelidir. Bu anlayışın bir sonucu olarak TURQUALITY® kapsamındaki firmaların gireceği pazarlarda bilgi sahibi olabilmeleri, hedef pazarlarını belirleyebilmeleri ve bu pazarlardaki rakiplerin analizlerini doğru yapabilmeleri amacıyla; tekstil, hazır giyim ve konfeksiyon ile hızlı tüketim

"2003 yılından bugüne kadar TURQUALITY® ve Marka Destek Programları kapsamında firmalara toplam 74,6 milyon ABD Doları tutarında doğrudan destek sağlanmıştır. Buna ek olarak, TURQUALITY® kapsamındaki finansal olmayan destekler kapsamında, 50,2 milyon ABD Doları tutarında destek verilmiştir."

sektörleriyle ilgili toplam 24 ülkede "Pazar İstihbaratı" çalışması yaptırılarak, bunların sonuçlarının firmalarımızın anılan pazarlara giriş ve bu pazarlardaki marka konumlandırma çalışmalarında kullanılmaları sağlanmıştır.

TURQUALITY®, Capital dergisi tarafından düzenlenen araştırmada son 10 yıla damgasını vuran "En iyi 10 proje" arasına girerken, Bilkent Üniversitesi Pazarlama ve Reklamcılık Kulübü tarafından düzenlenen "En İyi Pazarlama Projeleri 2007" anketinde de En İyi Marka Yaratma Projesi olarak belirlenmiştir.

Bir bütün olarak markalaşma, ulaşılacak nihai bir noktadan ziyade; bir süreç olarak yorumlanmalıdır. TURQUALITY® çerçevesinde oluşturulan vizyonun, firmalar üzerindeki etkisi, firmalardan gelen geri bildirimler vasıtasıyla gözlemlenebilmektedir. Değişen koşullara uyum sağlayacak şekilde tasarlanmış markalaşma programları sayesinde markalarımızın kazanmış olduğu ivme ümit vericidir. Destek kapsamına aldığımız markaların halihazırda Türkiye'nin en büyük, ulusal ve uluslararası çapta tanınmış markaları arasından seçilmiş olması, başarı şansımızı artırmaktadır.

Halihazırda hazır giyimden kuyuma, otomotivden hızlı tüketim ürünlerine bütün sektörleri kapsayan TURQUALITY®; sadece firmaların vizyonunu desteklemekle kalmayan, aynı zamanda kendi vizyonunu da firmalardan aldığı geri dönüşle genişleten ve geliştiren, yeniliklere açık bir programdır. Firmaların kurumsal altyapısı ve beşeri sermayesini desteklemenin yanında, kendi kurumsal yapısını da zamanın ve geleceğin öngörülen ihtiyaçları doğrultusunda geliştirerek, ülkemize know-how konusunda da katkı sağlamaktadır.

Bir dünya markası yaratmak, yalnızca firmaların gerçekleştireceği ihracat ve sağlayacağı istihdam yönünden hedeflenmemelidir. Markalaşan, dünyaya açılan, her platformda ve pazarda rakipleriyle sıkı rekabete girebilen bir firmanın yararları ihracat ve istihdam ile sınırlı değildir. Küresel rekabet ortamında başarı sağlayan bir firmanın yürüttüğü çalışmalar, tedarik ve dağıtım zinciri vasıtasıyla birçok yerli firmayı da doğrudan etkileyecektir. Standartları yüksek bir firma için tedarikçilik yapan firmaların, bu standartları yerine getirememek gibi bir seçeneği olamayacaktır. Benzer bir durum aynı sektörde faaliyet gösteren rakip firmalar arasındaki ilişkide de geçerlidir. Herhangi bir sektörden tek bir firmanın markalaşma konusunda başarılı adımlar atması, aynı sektörde faaliyet gösteren diğer firmaları da bu alana yönelmeye, markaya yatırım yapmaya itecektir. Belki de, geçmiş dönemlerde sıkça kullandığımız "lokomotif sektör" ibaresi yerine artık "lokomotif marka" ibaresi kullanılacaktır.

Mevcut küresel rekabet koşulları göz önünde tutulduğunda, dünya markası kabul edilen markaların rekabet eksenindeki yaratılan katma değer üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Küresel rekabet koşullarının yanında, gayri safi yurtiçi hasılanın orta ve uzun vadede aynı trendde arttığı da göz önünde tutulduğunda, TURQUALITY®'nin üretilen katma değeri markada bütünleştiren bir program olduğunu ve küresel kurallar çerçevesinde hareket ettiğini söylemek doğru bir niteleme olacaktır. Bu niteliği ile TURQUALITY® aynı zamanda bir değişim ve dönüşüm programıdır.

"10 yılda 10 dünya markası" vizyonu ile dinamik bir şekilde gelişmeye devam eden TURQUALITY®, bugün önemli bir marka geliştirme platformu haline dönüşmüş kurumsal bir sistemdir. Bu haliyle, küresel düzeyde tanınmaya çalışan markalarımıza yol gösterici olmaya devam edecektir ■

"Pazar senaryolarını anlamak ve kilit önem taşıyan pazar kesimlerini, tüketicileri ve rakipleri takip etmek; makro ölçekteki eğilimlere dikkat etmek ama aynı zamanda mikro düzeydeki gelişmeleri de fark etmek; bunların hepsi, marka oluşturma stratejilerinin başarısı açısından kilit önem taşıyan etmenlerdir. Dünya markaları, yerel farklılıkları anlama yeteneğine sahip olmalı; etkili bir pazar ve pazarlama zekası sayesinde pazarı sürekli olarak takip edebilmelidir."



Prof. Dr. Şeref Sağıroğlu

Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi
Bilgisayar Mühendisliği Bölümü Bölüm Başkanı
Bilgi Güvenliği Derneği Başkanı
Türk Bilim Araştırma Vakfı Başkanı

Parmak İzinden Yüz Tanıma

"Geliştirilen zeki sistem, 120 kişinin parmakizi ve yüz resimlerinden oluşan bir çoklu biyometrik özellikler veritabanı kullanılarak oluşturulmuştur. Bu özellikler mevcut çözüm teknikleri ve geliştirilen teknikler kullanılarak gerektiği şekilde işlenmiş, parmakizlerine ve yüzlere ait özellik setleri elde edilmiştir."

Röportajımıza başlamadan önce MÜSİAD Çerçeve Dergisine böyle bir konuya yer verdiği için teşekkür ederim.

İsterseniz kısaca geliştirdiğimiz sistemle ilgili bilgiler vereyim. Kişilerin fiziksel veya davranışsal özelliklerinin kullanılarak tanınması/onaylanması olarak açıklanabilen biyometri bilimi, parmakizi, yüz, kulak, iris, retina, el geometrisi, ses gibi kişiyi fizyolojik veya davranışsal bir özelliğiyle temsil edebilecek kadar kişiye özgü, kişiden kişiye kolayca aktarılamayacak kadar güvenilir, hayatın başlangıcından sonuna kadar değişmeyen kalıcı özellikleri kapsamaktadır.

1.Sisteminizin Doğuşu Nasıl Oldu Ve Geliştirdiğiniz İnovatif Sistemle Neyi Amaçladınız?

Bu konuya girmeden önce bazı hususlar belirtmekte fayda vardır. Bilim; herhangi bir biçimde düzenlenmiş doğru bilgiler bütünüdür. Mantıksaldır. Kendi içinde tutarlıdır. Nesnel, objektif ve eleştireldir. Genelleyici, seçici ve arayıcıdır. Sürekli değişme, gelişme ve ilerleme halinde olduğu için de dinamiktir. Bilim insanları da bu hususlarda kendilerini yetiştirmiş, geliştirmiş, bu konularda çalışma yapan ve fikirler üreten, evrensel düşünen, objektif, ahlaki sorumluluğu yüksek, öngörüsü yüksek, tüm insanlığa ve doğaya karşı sorumlu, eleştiriye açık ve gerçeği söyleme cesaretine sahip, toplumların veya insanlığı gelişimi veya ilerlemesine katkı sağlayan veya sağlaması gereken kişilerdir. "Bilim insanları, meraklıdırlar ve iyi birer gözlemcidirler."

Kişinin tanınmasında ve kimliklendirilmesinde uzun zamandır kullanılan ve "kişiye özgü" kavramıyla özdeşleşen biyometrik özellikler kullanılarak kişileri yüksek doğruluklarla tanıyıp kimliklendirebilmek mümkün olmaktadır. Yapılan pek çok çalışmada, nano mertebesinde olan özelliklerde kişiye has özelliklerin bulunması veya genetik olarak saklanması fikri, bizde de biometrik özellikler arası bir geçiş olabileceği fikrini oluşması fikrini doğurmuştur.

Yılları birikimi ve merakımız bizleri böyle bir konuda çalışma yapmaya zorlamıştır. Bu çalışma da 8 yıl önce başladığımız bu merakımız, bu çalışmanın meyvelerini vermiştir. Bu konuda çalışırken, merakımız, alandaki bilgi birikimimiz, literatürde yapılan çalışmalar, kendimize güvenmemiz bizlerin motivasyon kaynağı olmuştur. Böyle bir çalışmaya başlarken amacımız sadece biometrik özellikler arası ilişki var mıdır yok mudur bunu araştırmakla başladığımız bu çalışma bugün için parmak izinden yüz resminin elde edilebileceğini bizlere göstermiştir.

2. Sistem Hangi Temel Kuram Üzerine İnşa Edildi? Sistemin Ayrıntıları Nelerdir?

Geliştirilen zeki sistem, 120 kişinin parmakizi ve yüz resimlerinden oluşan bir çoklu biyometrik özellikler veritabanı kullanılarak oluşturulmuştur. Bu özellikler mevcut çözüm teknikleri ve geliştirilen teknikler kullanılarak gerektiği şekilde işlenmiş, parmakizlerine ve yüzlere ait özellik setleri elde edilmiştir. Parmakizi ve yüze ait özellik setleri arasında herhangi bir ilişkinin varlığına yönelik



araştırmanın yapılabilmesi için yapay sinir ağları (YSA) temelli zeki bir sistem oluşturulmuştur. 120 kişilik veritabanından rasgele 80 adet kayıt seçilip YSA'nın eğitimi yapılmıştır. Eğitim esnasında sistemin giriş ve çıkışı sırasıyla parmakizlerine ve yüzlere ait özellik setleridir. Sisteme giriş olarak bir otomatik parmakizi okuyucudan elde edilen özellikler kullanılmaktadır. Çıkış olarak ise kaş, göz veya dudakların belirlenmesi için işaretlenen noktaların koordinat bilgileri kullanılmıştır. Parmakizi-yüz veritabanında eğitim için kullanılan kişiler dışında kalan 40 kişilik parmakizleri kullanılarak sistem test edilmiş ve sistemin başarımı görülmüştür. Testte kullanılan 40 kişiye ait "arzu edilen çıkış" değerleri yalnızca YSA'dan elde edilen sistem çıkışlarının doğruluklarının analizinde, hataların hesaplanmasında ve sistemin başarımının değerlendirilmesinde kullanılmıştır. Sistemin doğruluk analizi; karesel hataların ortalaması, karesel hataların toplamı, kişi başı mutlak yüzde hata ve korelasyon gibi parametrelerle değerlendirilmiştir.

Ayrıca sistem başarısının daha gerçekçi ve görsel olarak da ifade edilebilmesi için sonuçlar çizilerek de ifade edilmiştir.

3. Parmak İzinden Yüz Tanıma Sistemi Hangi Alanlarda Kullanılabiliyor?

Günümüzde pek çok sektörde giriş-çıkış kapılarında kimlik tespiti ve benzer güvenlik fonksiyonlarında, bilgisayar ve bilgisayar ağlarında erişim düzeninin sağlanmasında ve kaynakların paylaşımında, ağ güvenliğinin sağlanmasında, fiziksel giriş çıkış kontrol noktalarında, personel devam kontrol sistemlerinde, pasaportlarda, suçluları tespit etmede, banka güvenliğinde elektronik fon transferi veya ATM güvenliği gibi işlemlerde, çek ve kredi kartı işlemlerinde, gümrük ve göç işlemlerinde daha güvenli ve hızlı işlem için, ulusal kimliklendirme sistemlerinde daha güvenilir ve düzenli kimliklendirme için, seçmen ve sürücü kayıtlarında, internet işlemlerinde verimli bir şekilde uygulandığı ve

insan hayatında geniş yelpazede çözümler sunan ticari işlemler ve benzer birçok alanda uygulanabileceği değerlendirilmektedir. Özellikle Adli-Bilişim konusunda kullanılabileceğini belirtmekte fayda vardır.

4. Mevcut Tanıma Sistemlerinden Hangi Özellikleriyle Farklı?

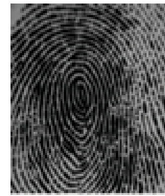
Bu çalışma alanında bir ilktir. Şu ana kadar karşılaştırılabilecek bir sistem yoktur. Farklılığı ise sadece kişilerin parmak izinden (kişilerin yüz resimlerine ihtiyaç duyulmadan) yüzleri elde edilebilmektedir. Buna kişilerin robot resimleri demek daha doğru olur diye düşünüyorum. Daha iyi anlaşılması için bununla ilgili olarak şematik bir gösterim şekilde verilmiştir.

6. Projenize Hangi Ölçekte ve Kimler Tarafından Destek Veriliyor?

Projeye şu ana kadar sadece Erciyes Üniversitesi Bilimsel Araştırma Fonundan destek alınmıştır. Diğer birimlerden de destek alma konusunda da girişimlerimiz bulunmaktadır.

7. Projenizi Ar-Ge, İnovasyon ve Endüstriyel Tasarım Açısından Değerlendirir Misiniz?

Bu konuda pek çok şey söylenebilir ama kısaca dünyada bir ilk olduğunu ilk önce belirtmekte fayda vardır. Bu çalışma biyometri biliminde çığır açacak bir çalışmadadır. Bu çalışmada biometrik özellikler arasında bir ilişki olabileceği görülmektedir.





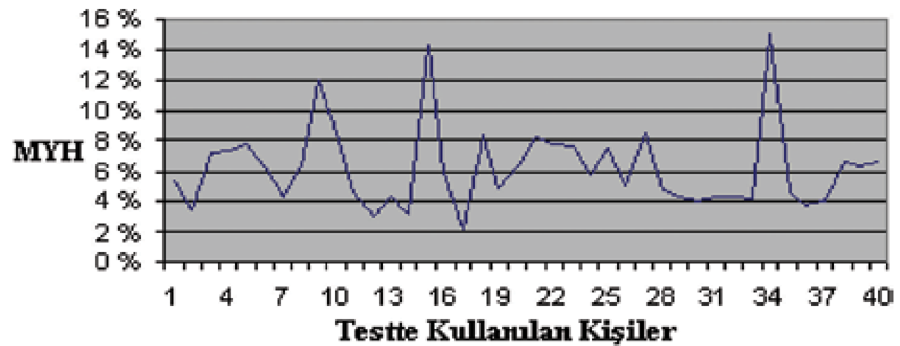



Geliştirilen sistemin yüz çıktısını üretmesi

5. Projenizin Kullanılabilirliği Nedir?

Projemizin güvenilirliği kullanılan verilere göre yüksek olsa da daha geniş bir kitlede test edilmesi gerekmektedir.

Diğer bir önemli husus ise sadece parmak izinden yüzün tanınabileceğinin deneysel olarak gösterilmesidir. Bu çalışma konusu sizinde belirttiğiniz Ar-Ge, İnovasyon ve Endüstriyel Tasarımı destekleyecek bir konudur.



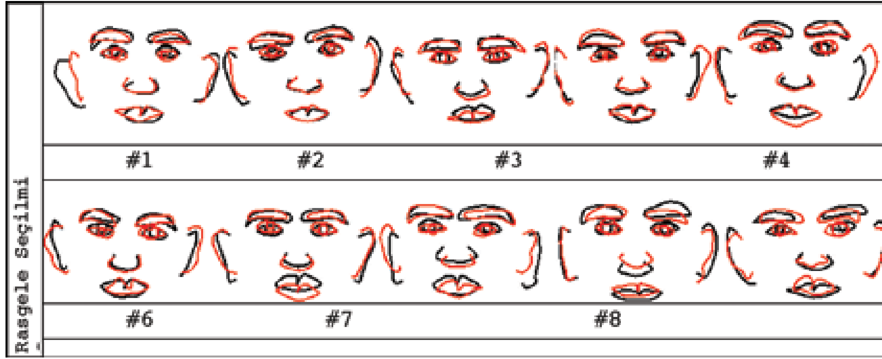
Elde edilen yüzde mutlak hata test sonuçları

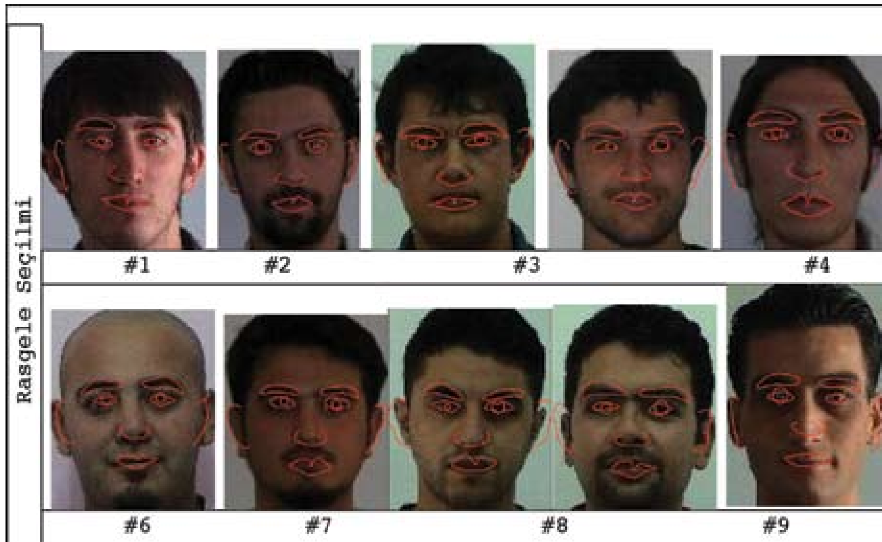
8. Projenin Sonuçları Hakkında Bilgi Verir Misiniz?

Sistemin başarıyla tasarlanması, sunulması ve sonuçlarının değerlendirilmesi için oluşturulan bir veri tabanı kullanılarak elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur. Buna sizlerde karar verebilirsiniz. Yapmış olduğumuz testlerde Mutlak Yüzde Hata (MYH) değerlerinin kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Aşağıda 10 farklı kişi için test sonuçları verilmiştir. Verilen resimlerde kırmızı işaretli olan çizgiler arzu edilen değerleri, siyah çizgiler de olması gereken çizgileri göstermektedir.

Burada sadece kaş, burun, kulak ve ağız dikkate alınmıştır. Aşağıda verilen resimlerde de elde edilen sonuçlar kişilerin yüzleri üzerine çizilmiştir.

Sonuç olarak geliştirilen sisteme ait verilen grafikler, şekiller, hata ve benzerlik oranları incelendiğinde yalnızca parmakizi bilgileri kullanılarak kişilerin yüzlerinin kabul edilebilir doğrulukla tahmin edilebiliyor olması kişiye ait olan ve uzun zamandır kişinin kimliklendirilmesinde güvenle kullanılan bu iki biyometrik özellik arasında yakın bir ilişkinin olduğunu ve bu ilişkinin modellenerek matematiksel olarak da ifade edilebileceğini, dolayısıyla bu konunun üzerine gidilmesi gerekmektedir.





Sistemin elde ettiği test sonuçlarının

kişinin resmi üzerinde gösterilmesi.

9. Bu Tarz Ar-Ge Projelerinde Karşılaştığınız Zorluklar Neler Oldu ve Benzer Girişimlerde Bulunabileceklere Tavsiyeleriniz Nelerdir?

Karşılaşılan ilk ve en temel güçlük yeni bir alanda çalışmamız ve yeni bir kabul görmesi için pek çok çalışma yapmak zorunda kalmamız olmuştur. Diğer bir güçlük ise kişilerin parmakizi ve yüz verileri toplamak, bunları belirli formatlarda hazırlamak, aralarında ilişki modelini kurmak, ve bu fikrin olabileceğini ve yapılabileceğini bilim camiasına sunmak ve kabul almak olmuştur. Karşılaştığımız bir diğer güçlük ise alanda ilk çalışma yapmanın güçlüğü, ve elde edilen sonuçların hangi kriterlere göre değerlendirilmesi konusu olmuştur.

Önerilerimiz, çalışmalarımızı takip etmeleri, daha geniş veritabanlarıyla çalışmaları olacaktır.

Burada belirtmekte fayda göreceğim diğer bir husus ise çevremizdeki bilim insanlarının böyle bir çalışmayı bizim yapamayacağımıza kendilerini inandırmalarıdır. Yabancı araştırmacılardan tebrik ve teşvikler alırken bizim bilim insanlarımızın konuya inanmak istememeleri karşılaştığımız diğer bir zorluktur.

10. Projenin Sekiz Yıl Gibi Uzun Sürmesinde Bürokratik Engeller, Destek Bulamama Gibi Hususlar Etkili Oldu Mu?

Türkiye gerçeğini hepimiz biliyoruz. Biz engellere takılma yerine bunları önemsemeyerek sonuca bakıyoruz. Onun için bugün bu çalışma sonuçlanmıştır.

11. Konu Dış Ülkelerde Yeterli Yankıyı Buldu Mu, Tepkiler Nasıldı?

Ülkemizden olduğu kadar dış ülkelerden de çok yoğun tepki aldım. Bunların başında Amerika, Almanya ve İngiltere geliyor. Şu ana kadar olumsuz bir tepki almadık. Herkes bu fikrin çok iyi olduğunu ve bu konuda çalışılmaya değer bulduklarını iletmişlerdir. Bunda sistemimizi elektronik olarak test edebilecekleri bir portal kurmamızın da çok etkili olduğunu belirtmek isterim. Portal adresi www.fingerprint2face.org

12. Buna Benzer Hangi Konularda Araştırmalar Yapmayı Düşünüyorsunuz?

Bu konularda pek çok uçuk fikirlerimiz var. Bunları gelecek yıllarda göreceksiniz. Şimdi bunlardan bahsetmek çok yerinde değil. Bu ticari değeri olan bir proje onun için böyle konuşuyorum.

13. İş Dünyasına Bu Vesile İle Hangi Mesajları Vermek İstersiniz?

Bizlere destek vermeleri ve bu projeyi kısa sürede kabül görebilir bir proje veya ürün haline dönüştürmek istediğimizi, bu tür projelerin ülkemizin teknoloji üretmesine yönelik olarak önemli projelerden olduğunu belirtmek isterim. Projemizinde iş dünyasınca desteklenmesini bekliyoruz.

Son olarak, merak edenler projemizle ilgili tüm detay bilgileri www.fingerprint2face.org adresinaden elde edebilirler. İsterlerse de canlı olarak parmak izlerini sisteme girerek kendi yüz şekillerini görebilirler. Bu sistemin dünyaya açık olduğunu üzerinde 41 dil desteği olduğunu ve yayınlarımızı, elde ettiğimiz son çalışmaları sunduğumuzu belirtmek isterim ■

Röportaj: Mustafa Özey - Hakan Kurt

> **"Ülkemizden olduğu kadar dış ülkelerden de çok yoğun tepki aldım. Bunların başında Amerika, Almanya ve İngiltere geliyor. Şu ana kadar olumsuz bir tepki almadık."**



Dr. Hüseyin Çırpan / Aykut Şen
Eflatun Eğitim ve Danışmanlık

İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi

> "Yetenek Yönetimini, şirketin karşılaşacağı zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyacı olan yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, merkezinde "insan kaynağı"nın yer aldığı bir yönetim süreci olarak tanımlayabiliriz."

Yenilikçilik işletmelerin başarı kriterleri arasında üst sıralardaki yerini çoktan aldı ve hatta bazı sektörler için yenilik yap(a)mıyor olmak, yok olmaya mahkûm olmakla eş anlamlı hale geldi. Yoğun rekabet ve kriz ortamının hüküm sürdüğü bugünlerde, işletmelere ayakta kalabilmeleri için yapılan ilk öneri de yenilikçi olmaları ve sürekli olarak yeni ürün, yeni pazarlama ve yeni pazar vs. arayışında olmaları. Çünkü, rekabet yıkıcı boyutlarda, kâr marjları düşmekte ve müşteri beklentileri değişmekte. Yeni bir şey söylemenin gerekliliği ortada. Buna karşın, söylemesi çok kolay olsa da, yenilik yapmanın çok da kolay olmadığını hepimiz biliyoruz.

"Yetenek Yönetimi", şirketlerin yenilikçilik ihtiyacını karşılamada başvurabilecekleri en etkili çözümlerden biri. Bu nedenle, yetenek yönetimi, hem şirketlerin insan kaynakları yöneticilerini hem de akademisyenleri meşgul eden konular listesinde ön sıralarda yerini aldı ve olmaya da devam edecek gibi görünüyor. 4000 civarında yönetici ile yapılan bir araştırmada gelecekte de önemi koruyacak olan alanların en önemlisi yetenek yönetimi. Bu kadar önemli olmasına karşın şirketler, yetenek yönetimini hakkıyla yapabilmeleri açısından gerekli bilgi ve beceriye sahip değiller ne yazık ki. Diğer bir deyişle, bu konuyla ilgili sistematik bilgi ve beceri birikimi henüz yeni oluşmakta.

Bu yazımızda, kavramın kendisi başta olmak üzere, neden son zamanlarda bu kadar önem atfedildiği, hangi ölçekte işletmeler için uygulanabileceği, kurum içerisinde kimin sorumluluğunda olması gerektiği, nasıl uygulanması gerektiği ve kritik başarı faktörlerinin neler olduğu konuları ele alacağız.

YETENEK ve YETENEK YÖNETİMİ DENİNCE…

Yetenek Yönetimini anlayabilmek için, ilk olarak burada "yetenek" kelimesi ile ne kastedildiğine bakmak faydalı olacaktır. Genel Türkçe sözlükte yeteneğin, "Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç ve kapasite şeklinde" tanımlandığını görüyoruz. Eğitim bilimleri sözlüğünde ise yetenek, "Herhangi bir şeyi öğrenmek, bir işi yapmak ve tamamlamak ya da bir duruma başarıyla uymak konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç" olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlarda dikkati çeken temel husus, bir duruma uyma veya bir işi öğrenme veya yapmada ihtiyaç duyulan unsurun bünyede olmasıdır.

Yukarıdaki tanımlar, şirketlerde Yetenek Yönetimi kapsamında bahsi geçen yetenekle tam anlamıyla örtüşmese de hareket noktası aynıdır. Esas soru şirketin varlığını devam ettirebilmesi için ihtiyaç duyduğu yeteneğin kurum içinde olup olmadığıdır. Burada "yetenek" ile kastedilen, şirketin kaderinde rol oynayabilecek düzeyde öneme sahip olan yönetsel ve teknik pozisyonları doldurma potansiyeline sahip, geleceği parlak çalışanlardır. Kısacası bu kişilere, şirketimizin içerisindeki yıldızlar, potansiyeller ya da veliahtlar denilebilir.

Bu açıklamalardan hareketle Yetenek Yönetimini, şirketin karşılaşacağı zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyacı olan yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, merkezinde "insan kaynağı"nın yer aldığı bir yönetim süreci olarak tanımlayabiliriz.

Yukarıdaki cümlede "İnsan Kaynakları" yerine "İnsan Kaynağı" yazmış olmamız bir tesadüf değildir. Bunun nedeni sürecin sorumluluğunun sadece insan kaynakları bölümündeki yönetici ve çalışanların omuzlarında olmaması gerektiğini vurgulamak içindir. Yetenek Yönetimi İnsan Kaynakları uygulamaları üzerine kurulu, ancak sadece İnsan Kaynakları bölümünün inisiyatifine bırakılamayacak kadar hayati bir iştir. Yetenek Yönetimi şirketin tepeden tırnağa kadar tüm yönetim kademelerinin işin içerisinde yer almasını gerektiren, fakat özellikle tepe yönetimin destek, ilgi ve kontrolüne fazlasıyla ihtiyaç duyan, entegre bir insan kaynakları yaklaşımıdır.

Buna karşılık, Yetenek Yönetiminin yalnızca İnsan Kaynakları bölümünün inisiyatifine bırakılmaması konunun İnsan Kaynakları uygulamalarından bağımsız düşünülmesi anlamına gelmez. Aksine işe alım, eğitim, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücretlendirme vb. uygulamaların tek bir amaç için, uyumlu (entegre) bir şekilde değerlendirilmesi ve uygulanması başarı için gereklidir. Altını bir kez daha çizmekte fayda var: Amacı "kurumun ihtiyacı olan yeteneklerin karşılanması ve bu yeteneklerden en etkili şekilde yararlanılması" olan yetenek yönetiminin başarısı için tüm yönetim kadrolarının Yetenek Yönetimi kapsamında üzerine düşen görevi tam anlamıyla yerine getirmesi gerekir. "Yetenek Yönetimi" kapsamında taraflara düşen görevlere ve uygulama adımlarına yazımızın ilerleyen kısımlarında değineceğiz.

"YETENEK YÖNETİMİ" BİR MODA MI, YOKSA BİR ZORUNLULUK MU?

Varlığını devam ettirmek arzusunda olan işletmeler için yetenek yönetimi aşağıda açıklanan nedenlerden dolayı bir zorunluluktur ve uzun vadeli bir bakış açısı, disiplinli, sistemli bir çalışma gerektirir.

Varlığı Sürdürebilmek

İşletmeler, her geçen gün daha karmaşık ve daha yoğun rekabetin yaşandığı bir iş dünyasında mücadele etmeye devam etmek zorundalar. Bunun sonucu olarak, geçmişte kale gibi güçlü diye düşündüğümüz köklü işletmelerin bir bir ortadan kayboluşuna hepimiz şahitlik ediyoruz.

İş dünyasında yaşanan rekabet ve hızlı değişim, şirketi kuran patronun ya da birkaç fedakâr yöneticinin bilgi, birikim ve çabalarının, o kurumun varlığının devamı için yetersiz kalmasına yol açmaktadır. Bu noktada karşımıza çare olarak nitelikli insan gücü çıkmaktadır. Özellikle kilit yönetsel ve teknik kadrolarda ehil ve aidiyet duygusu yüksek çalışanların bulundurulması söz konusu bu tehdidin en önemli çaresi olacaktır.



Yukarıda bahsi geçen donanımlı ve kurumuna bağlı çalışanlara sahip olmak için ise kuruma özgü Yetenek Yönetimi uygulamalarının benimsenmiş olması gerekir.

Büyüme ve Liderlik

İş dünyasında artarak devam eden dinamizm, varlığın devamı için yaşanan değişime ayak uydurmayı, büyümek ve lider konumuna yükselebilmek için de değişime yön vermeyi gerektiriyor. Değişime yön verebilmek, sürekli mevcut yöntem, ürün ve hizmetlerini sorgulayan ve ilkleri bulan ve uygulayan yenilikçi firma olmaktan geçiyor. Yenilik yapabilmek de bizzat kurumun kendi içerisinde ve kendi personeli ile gerçekleştirmesi gereken bir iş. Bu durumda yine çözüm Yeteneklerin Yönetilmesi.

Hedeflere Ulaşabilmek

Etkili Yetenek Yönetimi uygulamalarına sahip işletmelerin, bu uygulamalardan yoksun olanlara kıyasla daha başarılı oldukları yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır. Bu araştırmalarda, iyi yetenek yönetimi sistemlerine sahip firmaların, kârlılıklarının ve hissedarlarının kazançlarının yetenek yönetimi konusunda yetersiz olanlara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Buradan hareketle, yetenek yönetimi ile işletmelerin finansal başarısı arasında doğrusal bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

Değişen Demografik Yapıdan Etkilenmemek

Dünya üzerindeki nüfusun demografik yapısı, işletmelerin arzuladığı yönde gelişmemektedir. İncelemeler göstermektedir ki, dünya üzerindeki yönetici ve nitelikli iş gücü ihtiyacı her geçen gün artmakta, ancak bununla ters orantılı olarak bu özelliklere sahip nüfus azalmaktadır. Örnek verecek olursak, Kuzey Amerika'da yönetici ihtiyacının gelecek beş yıl içerisinde 21'den 24 milyona çıkması öngörülürken, 30-50 yaş arası nüfusun bu ihtiyaçla ters orantılı olarak 63 milyondan 60 milyona düşeceği tahmin edilmektedir.

Türkiye'de genç nüfus oranının yüksek olmasına rağmen işgücüne yeni katılanlar arasında yetenekli ve nitelikli olanların oranının oldukça düşük olduğunu hepimiz yaşıyor ve görüyoruz.

Gerek Avrupa'da ve gerekse de Türkiye'deki bu yetenek kıtlığında az olanı bulmak, şirkete çekmek ve onları şirkette tutabilmek yeni bir savaş türünü beraberinde getirecektir: "Yetenek Savaşları".

Çalışan Beklentilerini Karşılamak

Refah düzeyinin atması ve bilgi işçilerinin önem kazanmasıyla birlikte çalışan beklentileri de değişmektedir. Anlamlı, motive edici, kendini geliştirebileceği, sürekli öğreneceği, kendi yeteneklerine uygun ve iş-yaşam dengesi olan bir işte çalışmak günümüz insanının en önemli beklentileri arasındadır. Ayrıca işindeki kariyer gelişimini belli bir sistematik içerisinde ele alabilme arzusu diğer önemli bir beklentidir. Bu beklentilere cevap verebilecek en etkili araç da Yetenek Yönetimidir.

İşletmenin Değerini Arttırmak

1990'lı yıllarda veya daha öncesinde birisi bize şu işletmenin değeri sizce ne kadardır diye sorsa, sanırım hiç şüphesiz o işletmenin sahip olduğu makine parkuru, tesisleri, binaları, arsaları vb. maddi varlıklarının değerine bakardık. Ancak günümüzde işletmelerin değerini; markalar, patentler, imaj, ün, bilinirlik, şirketin sahip olduğu yönetici ve teknik kadrolar vb. maddi olmayan varlıklar belirlemektedir.

Aşağıda yer alan veriler, maddi ve maddi olmayan varlıkların geride bıraktığımız yıllar içerisinde şirketlerin değerine olan etkisini gözler önüne seriyor.

Bir araştırma sonuçlarına göre, 1982 yılında, ortalama şirket değerinin, %62'sini Maddi Varlıklar, %38'ini Maddi Olmayan Varlıklar oluştururken, 2003 yılında, ortalama şirket değerinin, %20'sini Maddi Varlıklar, %80'ini Maddi Olmayan Varlıklar oluşturuyor. Bu eğilimin artarak devam edeceği öngörülüyor.

Özetle, Yetenek Yönetimine yapılan yatırım, maddi olmayan varlık kalemlerinden olan yeteneklerin yani nitelikli insan kaynağının kurum içinde var olması anlamına geliyor ve bu varlık kalemi, şirket değerini hem doğrudan hem de diğer maddi olmayan varlıkların gelişimine sağladığı katkıyla dolaylı olarak hızla yukarıya çekiyor.

"İş dünyasında artarak devam eden dinamizm, varlığın devamı için yaşanan değişime ayak uydurmayı, büyümek ve lider konumuna yükselebilmek için de değişime yön vermeyi gerektiriyor. Değişime yön verebilmek, sürekli mevcut yöntem, ürün ve hizmetlerini sorgulayan ve ilkleri bulan ve uygulayan yenilikçi firma olmaktan geçiyor."

YETENEK YÖNETİMİ SADECE BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN UYGULAYACABİLECEĞİ BİR ŞEY MİDİR, KOBİLERİ AŞAR(!) MI?

Yetenek Yönetimi gibi yeni yönetim uygulamaları, öncelikle büyük ölçekli ve özellikle de uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletmelerin öncelikle benimsediği uygulamalardır. Fakat bu durum, Yetenek Yönetimi uygulamasının, KOBİ'ler için uygun olmadığı gibi bir düşünceye kesinlikle yol açmamalıdır. Bilakis, Yetenek Yönetimi konusuna önemle eğilmesi gereken grup, küçük ve orta ölçekli işletmeler olmalıdır. Bunun en temel gerekçesi: yeteneği kuruma çekme, kurumda var olan yeteneği elde tutma ve elinde tuttuğu yeteneği geliştirme konularında büyük ölçekli işletmelere kıyasla KOBİ'lerin imkanlarının daha sınırlı olmasıdır. Bu kendi içerisinde de bir kısır döngüye yol açabilmektedir. Bu aleyhte durumun, lehe dönebilmesi için KOBİ'lerin daha fazla çaba sarf etmeleri gerektiği aşikârdır.

KOBİ'lerin Yetenek Yönetimi uygulamalarını, kendi bünyelerine alırken ortaya çıkabilecek bazı yanılmalara dikkat çekmekte fayda var. Öncelikli olarak yaşanan en büyük problem, Yetenek Yönetimi uygulamalarında referans olarak çoğu zaman bir KOBİ bulamamamızdır. Bu durum, KOBİ düzeyindeki firmalarda, Yetenek Yönetimi uygulanamaz düşüncesine götürmekte, sonuç olarak KOBİ yöneticisinde var olan şevk kırılmakta ve böylece başlamadan yolun başında pes edilmektedir. Diğer bir algı yanılmasına yol açan durum da, KOBİ düzeyinde uygulanmış ama başarısızlıkla sonuçlanmış örneklerle karşılaşmaktır. Büyük ölçekli işletmelerin kurmuş olduğu sistemler ve uygulama prensipleri, kendi boyutlarına uygun olacağından, bir KOBİ için karmaşık, kapsamlı ve bürokratik kalacaktır. Bu gibi girişimlerin, KOBİ düzeyindeki işletmelerde başarısızlıkla sonuçlanmasının en temel gerekçesi, büyük ölçekli yapılar için biçilmiş olan bir elbisenin hiçbir düzeltme yapılmadan bir KOBİ'ye giydirilmeye çalışılmasıdır.

Özetleyecek olursak,

- Yetenek Yönetimi tüm şirketler için önemlidir,
- Her ölçekte işletmede uygulanabilir,
- Temel uygulama prensipleri aynıdır,
- Fakat başarı, bu uygulama prensiplerini kuruma özgü olarak tasarlamaktan geçmektedir.

Yazımızın bundan sonraki bölümünde yetenek yönetiminin kuruma özgü tasarımı yapılırken izlenecek süreci ele alacağız.

YETENEK YÖNETİMİ SÜRECİ

Yetenek Yönetimi, şirkete bütünsel olarak bakmayı gerektiren ve disiplinli bir şekilde uygulama gerektiren bir çalışmadır. Bu çalışmada arzu edilen sonuçları elde edebilmek için izlenmesi gereken adımlar sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

1.Hedeflerin ve Stratejilerin Belirlenmesi. Hedefler, stratejileri belirlemek için gerekli olup, Yetenek Yönetimi uygulamalarının ana kaynağıdır. Şirket olarak nerede olmak istiyoruz ve bunun için izleyeceğimiz yol nedir sorularının cevaplarından yoksun olarak kurgulanan bir sistem, geride boşa harcanmış çabaların dışında hiç bir şey bırakmayacaktır. Bu sebeple Yetenek Yönetimi uygulamaları kurgulanırken öncelikle hedef ve stratejiler gözden geçirilmeli ve netleştirilmelidir.

2.Kilit Pozisyonların Tespit Edilmesi. Belirlenen stratejilerin hayata geçirilebilmesi için önem taşıyan yönetsel ve teknik pozisyonlar belirlenmelidir. Bu pozisyonları belirlerken, söz konusu pozisyonda yaşanacak olan bir başarısızlığın, arzulanan hedefe ulaşmayı doğrudan etkileyecek bir niteliğe sahip olması esastır. Aksi halde, tüm pozisyonlar için yetenek yönetimine odaklanmak gerekir ki, bu çok maliyetli bir çalışma olacaktır.

3.Yetenek Profilinin Çıkartılması. Bu aşamada, bir üst adımda belirlenen kilit pozisyonların hakkını verebilecek, istenilen performansı gösterebilecek ideal çalışan özellikleri tanımlanır. İdeal çalışanın sahip olması istenilen özellikler; bilgi, beceri, deneyim, ilgi ve eğitim, deneyim alanı vb. olarak ayrıntılı bir şekilde belirtilmelidir. Bu ideal profil tanımı, ilgili pozisyona bir kişiyi yetiştirirken ya da atarken ulaşmayı hedeflediğimiz nokta olacaktır.

> **"Yetenek Yönetimi gibi yeni yönetim uygulamaları, öncelikle büyük ölçekli ve özellikle de uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletmelerin öncelikle benimsediği uygulamalardır. Fakat bu durum, Yetenek Yönetimi uygulamasının, KOBİ'ler için uygun olmadığı gibi bir düşünceye kesinlikle yol açmamalıdır."**

4.Potansiyellerin Belirlenmesi. Kilit pozisyonlar için belirlenen ideal profile ulaşabilme ve söz konusu görevi başarıyla yerine getirebilme potansiyeline sahip adaylar bu aşamada belirlenir. Bu aşamada doğru çalışmaların yapılması yetenek yönetimi konusunun düğüm noktasını oluşturmaktadır.

Potansiyellerin belirlenmesinde kurum içi ve dışı kaynaklardan yararlanılabilir. Potansiyel belirleme sürecinde öncelikle kurumun kendi sahip olduğu yetenekler değerlendirmeye alınmalı, içeride istenilen özellikleri taşıyan potansiyel adaylar bulunamazsa kurum dışından yeni yeteneklerin kuruma dâhil edilmesi yoluna gidilmelidir.

Kurum dışından iyi yeteneklerin kuruma çekilebilmesi dışarıdan şirketin nasıl algılandığına doğrudan bağlıdır. Bu nedenle şirket bünyesinde var olan insan kaynakları uygulamalarına bu perspektiften yaklaşmakta fayda var.

Kurum içi ya da dışından olsun, potansiyellerin belirlenmesindeki can alıcı soru, "Doğru Kişinin Kim Olduğunun Nasıl Belirleneceğidir". Genelde kişileri seçerken ilk bakılan değişken, kişinin mevcut işindeki performasıdır. Bu önemli olmakla birlikte, asıl üzerinde durulması gerekli husus kişinin, hazırlamak istediğimiz pozisyon için kabiliyet ve potansiyelinin ölçülmesidir. Bunun için yapılan çalışmalardan birisi değerleme merkezi yaklaşımıdır. Psikolojide bunu belirlemeye yönelik olarak bir takım testler geliştirilmeye çalışılmaktadır. Bakılması gereken diğer bir nitelik, potansiyel adayların karakterlerinin güvenilir olup olmadıklarıdır.

> "Kurum içi ya da dışından olsun, potansiyellerin belirlenmesindeki can alıcı soru, "Doğru Kişinin Kim Olduğunun Nasıl Belirleneceğidir". Genelde kişileri seçerken ilk bakılan değişken, kişinin mevcut işindeki performasıdır. Bu önemli olmakla birlikte, asıl üzerinde durulması gerekli husus kişinin, hazırlamak istediğimiz pozisyon için kabiliyet ve potansiyelinin ölçülmesidir."

5.Yetenek Açığının Analizi. Bu adımda kilit pozisyonlara aday olarak belirlenen potansiyellerin sahip olduğu özelliklerin, ideal profil ile ne kadar örtüştüğü analiz edilir ve açıklar ortaya konur. Bu analiz bize, potansiyel adayların nasıl bir gelişim sürecinden geçmeleri gerektiğini ve hangi yetkinliklere ihtiyaçları olduğunu gösterir.

6.Gelişim Planlarının Hazırlanması ve Uygulanması. Bu aşamada, potansiyel olarak belirlenen çalışan için, bir üst adımdaki analizden hareketle gelişim faaliyetleri planlanır. Eğitim, koçluk, mentörlük, rotasyon vb. tüm gelişim çeşitleri adayın geleceğe hazırlık planı dâhilinde dikkate alınmalıdır. Adayın geliştirilmesi gereken her bir yönü için ihtiyaç duyduğu gelişim aktivitesi farklı olabilir, olmalıdır. Buradaki en önemli hata, gündelik iş ve uğraşların yeteneğin geliştirilmesi sürecinin önüne geçerek gelişimin ertelenmesi yani kişinin yetiştirilmesinin unutulmasıdır(!).

7.Adayın Performansının Değerlendirilmesi. Bu adımda, gelişim planları kapsamında kişiye yapılan yatırımlar sonucunda, ideal profil ile olan açığın ne derecede kapandığı değerlendirilir. Diğer bir ifadeyle, adayın hazırlık sürecindeki performansı incelenir. Yapılan değerlendirme, adayın terfi ettirilmesi, potansiyeller havuzunda kalmaya devam etmesi veya havuzdan çıkarılmasına ilişkin karara etki etmelidir.

8.Durum Değerlendirmesi ve Terfi. Potansiyeller havuzunda bulunan adaylar, bir ihtiyaç durumunda yetiştirildikleri pozisyona atanmak üzere değerlendirmeye alınırlar. Bu değerlendirmede, adayın mevcut eksikliklerinin atanacağı pozisyondaki başarısına etki etme olasılığı, söz konusu açığın kapanmasının alacağı süre vb. faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta, gelecekte önemli bir pozisyonu doldurmasını arzu ettiğimiz çalışanın alacağı yeni yetkilerin ve sorumluluklarda başarısızlık riskini en aza indirmek için yavaş yavaş ve kontrollü olarak bu geçişin yapılmasıdır.

Terfi kararının verilmesinin ardından atanan potansiyel çalışan izlenmeli, kendisine sistematik bir biçimde geri bildirimde bulunulmalıdır.

Yukarıda sıraladığımız uygulama adımlarını hayata geçirirken başarısızlığa uğramamak ve Tablo 1'de verilen engelleri ortadan kaldırabilmek için, işletmelerin dikkat etmeleri gereken bazı önemli noktalar bulunmaktadır. Bu hususlardan en önemli olanları aşağıda sıralanmıştır:

- Yetenek yönetimini üst yönetim tüm şirketi ilgilendiren bir uygulama olarak değerlendirmeli ve gereken zamanı ayırmalıdır.

•Yetenek yönetiminin uygulamaya geçirilmesinde en büyük bölüm yöneticilerine düşmektedir. Bu nedenle sürecin en başından itibaren bölüm yöneticilerin katılımı ve desteği sağlanmalıdır.

•Yetenekler (ideal profillerin özellikleri) ve stratejiler arasında güçlü bir bağ kurulmalıdır.

•Tüm İnsan Kaynakları fonksiyonları (işe alım, performans, kariyer, ücret, eğitim vb.) yetenek yönetimine hizmet edecek yapıda kurgulanmalı ve birbiri ile tutarlı bir biçimde işlemelidir.

•Bölümlerarası işbirliği teşvik edilmeli ve bölüm yöneticileri kendi bölümünden yetenekler yetişmesi ve başka bölümlere gitmesini bir başarı saymalıdır.

•İdeal profil tanımı, tüm İK uygulamalarına temel teşkil etmelidir.

•Terfi durumunda, sadece kişinin bireysel özelliklerine göre karar verilmemeli, adayın dâhil olacağı ekibin ihtiyaç ve özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır.

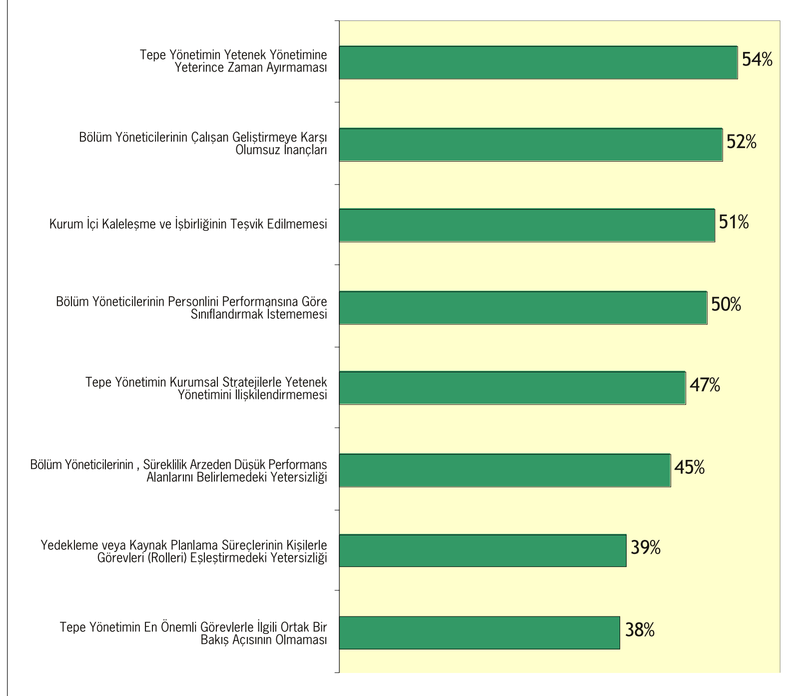
Uygun kişiyi işe almak, şirkette varolan uygun olmayan bir kişiyi geliştirmeye çalışmaktan çok daha anlamlıdır. Ve unutulmamalıdır ki, her özellik geliştirilebilir de değildir. Kişiyi geliştirmek, doğru kişiyi işe almaktan çok daha zahmetli ve maliyetlidir. Doğru işe alma uygulamaları, kurum içindeki yeteneklerin yönetimini kolaylaştıracak ve kurgulanan Yetenek Yönetimi sisteminin başarısını arttıracaktır.

Buraya kadar kapsamlı bir şekilde ele alınması gereken ve oldukça zahmetli bir iş olan Yetenek Yönetim sisteminin adımlarını gördük. Bu sistemin sorumluluğunun kimde olduğu ise bir sonraki bölümümüzün konusu olacaktır.

YETENEK YÖNETİMİ SİSTEMİ KİMİN SORUMLULUĞUNDA OLMALIDIR?

Bu soruya cevabı yazımızın başında bu iş yalnızca insan kaynaklarının insafına bırakılamayacak kadar ciddi bir iş diyerek vermiş ve üst yönetimin sorumluluğundan kısaca bahsetmiştik.

Tablo 1. Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller



Kaynak. The McKinsey Quarterly 2006, Number 2.
Asya, Avrupa, Afrika ve Kuzey Amerika'da Yer Alan, 29 Çok Uluslu Şirketde Görevli 50 CEO, İş Birimi Lideri ve İnsan Kaynakları Uzmanı ile Yapılan Mülakatlar

Yetenek Yönetim sistemlerinin uygulama başarısı, şirket içerisinde aşağıda açıklanan üç tarafın üzerlerine düşen görevleri layıkıyla yerine getirmesine bağlıdır:

1. Tepe Yönetim. Tepe yönetim kavramı şirketten şirkete farklılık göstermekte ve yerine göre yönetim kurulu, patronun kendisi ya da en üst noktadaki profesyoneller üst yönetim olarak tanımlanabilmektedir. Burada esas olan, tepenin gerçekten kurumun en üst noktasında yer alan, şirketle doğrudan ilgilenen ve tam yetkili kişilerden oluşuyor olmalarıdır.

Tepe yönetimin bu süreçte görevi, strateji ve hedeflerin belirlemesinde rol üstlenmesi ile birlikte, uygulama adımlarına tam destek verdiğini yönetici ve çalışanlara göstermesidir. Bunun yanında sistemin denetlenmesi ve başarısının sorgulanması tepe yönetimin devredemeyeceği görevleri arasındadır.

Tepe yönetimin desteğini görmeyen ve yukarıdan aşağıya doğru yayılmayan bir yetenek yönetimi sisteminin başarılı olması beklenemez.

2. Yöneticiler. Yetenek yönetiminin sahada başarılı şekilde uygulanmasında bölüm yöneticileri kritik rol oynarlar.



Diğer bir değişle potansiyelleri yetiştirecek olanlar, ne tepe yönetim ne de insan kaynakları bölümüdür, bu görev doğrudan yöneticilerin sorumluluğundadır. Buna karşın yöneticiler çeşitli nedenlerle direnç gösterirler. Bu nedenlerden en önemlisi potansiyel adayların yetiştirilmesinin ayrı bir emek ve zaman gerektirmesidir. Günlük işlerinin yanında bunu ilave bir yük olarak görme eğilimi vardır. Direncin bir diğer nedeni de kendilerinden daha yetenekli birilerinin kendileri tarafından yetiştirilip kendi yerlerine getirilmesi korkusudur. Bu dirençlerle baş edebilmek için, üst yönetimin kararlı durması ve açık iletişim ile bölüm yöneticilerinin kaygılarını giderecek adımlar atmalıdır.

Yöneticilerin yetenek yönetimi kapsamında üzerine düşen görev, sistemin başarısını engelleyecek davranışlardan kaçınarak, tanımlanan sisteme uygun olarak, belirlenen potansiyel adayların yetiştirilmesi için emek ve zaman harcamaktır.

3. İnsan Kaynakları. Yetenek Yönetimi kapsamında insan kaynaklarının sorumlukları; uygulayıcılara destek vermek, taraflar arasındaki koordinasyonu sağlamak, uygulama disiplinini denetlemek, sistemi sürekli iyileştirmek, büyük resmi ortaya koymak ve yetenek yönetimi konusunda kurumsal hafıza olmaktır. İnsan kaynaklarının üzerine düşen diğer bir husus, işe alım, performans değerlendirme, ücretlendirme ve eğitim gibi insan kaynakları fonksiyonlarını yetenek yönetimi sistemiyle entegre olarak yürütmektir.

Sonsöz

Yetenek Yönetimine ilişkin olarak yazımızın en başından bu yana tüm anlatılanların üzerine, söylenmesi gereken son söz, Yetenek Yönetiminin, bugünlerden etkileri hissedilmeye başlanılan, ancak asıl etkilerini önümüzdeki dönemlerde göreceğimiz Yetenek Savaşlarını kazanabilmedeki en etkili silah olduğudur. Bu yolda şimdiden yapılacak olan tüm yatırım, görülecektir ki yapılmış en karlı ve en doğru yatırım olacaktır ■

Kaynaklar

Düşünerek Yaşayanlar, Thomas H. Davenport, Harvard Business Review, 2005.

İş Yaşamında Bütünsel Beyin, Ned Herrmann, McGraw Hill, 1996.

Küçük İşletmelerde Yetenek Yönetimi, David Creelman, HR Dergi, Şubat 2008.

Nine Best Practices For Effective Talent Management, Richard S. Wellins ve d. Development Dimensions International Inc., 2009.

Performance and Talent Management Trend Survey, BPM Forum ve Success Factors, 2007.

Talent Management, Dr. Eddie Blass, Chartered Management Institute, 2007.

Talent Management: An Overview, CIPD, "http://www.cipd.co.uk/subjects/recruitmen/general/talent-management.htm", 2009.

Talent Management In Motion, Richard S. Wellins ve Allan Schweyer, Human Capital Institute, 2008.

The People Problem In Talent Management, Matthew Guthridge, The McKinsey Quarterly, Number 2, 2006.

War On Talent Management Survey, CIPD, 2009.

Yetenek Yönetirken Panik Yapmayın, Rakesh Khurana ve Laura Reeves, HR Dergi, Ağustos 2009.



Elif Baktır
Teknolojik ve Kurumsal İşbirliği Merkezi

Yenileşim Ortamının Sağlanması, Teknoloji ve Yeni Ürün Geliştirme

Bu çağa damgasını vuran gelişmeler, değişimleri algılayıp ona göre tavır almamızı gerektiriyor. Aralarındaki sinerjiyle birbirlerinden güç alan yenileşim ortamının oluşturulması, teknoloji geliştirme ve yeni ürün geliştirme yetenekleri kuruluşların kazanmaya çalıştığı en önemli özellikler haline geldi.

Çağımızda bilim ve teknolojide hemen her gün yepyeni gelişmeler yaşıyoruz. Bu gelişmelere paralel olarak yeni teknolojiler, yeni ürünler[1], yeni iş modelleri yaşamımızda yerini alıyor. Son bir ay içerisinde bilim ve teknoloji medyasında, yapay canlı üretiminden, DNA moleküllerinin kullanıldığı yongalara, görünmezlik pelerininden, ağrı tedavisinde kullanılan sanal gerçekliğe kadar pek çok gelişme gördük. Teknolojik gelişmeler ürüne dönüştüğünde, günlük hayatımızdaki uygulamalardan, sosyal davranışların değişimine kadar geniş bir yelpazede etkili oluyorlar. Artık cebimizde tüm dünyadaki gelişmeleri takip edebileceğimiz bilgisayarlarla dolaşıyoruz, evimizden çıkmadan MIT'nin (Massachusetts Institute of Technology) fizik derslerini alabiliyor, dünyanın başka ucundan kişilerin yaptıklarını görebiliyoruz. İnternet sosyologlar tarafından 6. kıta olarak adlandırılıyor, robot ve insan etkileşimi konusunda Robot Etik Davranış Kuralları Kılavuzu çıkarılıyor.

Teknolojik yenileşimin[2] (innovation) karakteristik özellikleri, icat temellilikten yenileşim temelliliğe; sıralı doğrusal modelden, çevresiyle çok sıkı etkileşimli dinamik modele; bağımsızlıktan karşılıklı bağımlılığa; tek disiplinden çok disipline disiplinler arası çalışmalara; ürün özelliklerinden müşteri için değerine doğru kayıyor.

Bu çağa damgasını vuran gelişmeler, değişimleri algılayıp ona göre tavır almamızı gerektiriyor. Aralarındaki sinerjiyle birbirlerinden güç alan yenileşim (innovation) ortamının oluşturulması, teknoloji geliştirme ve yeni ürün geliştirme yetenekleri kuruluşların kazanmaya çalıştığı en önemli özellikler haline geldi.

Yenileşim Ortamının Geliştirilmesi

Yenileşim Ortamı, bir fikri, ekonomik veya sosyal değer taşıyan pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürüne, sürece, organizasyonel yönteme ya da pazarlama yöntemine[3] dönüştürmek için gerekli olan unsurları içerir. Yenileşim ortamı sağlandığında teknoloji geliştirme ve yeni ürün geliştirme becerileri başarının katlanarak artmasına neden olurlar.

Kuruluşlar yenileşim ortamın sağlanması için bünyelerinde yenileşim ikliminin oluşturulması ve yönlendirilmesi, yenileşimin arkasındaki itici güçlerin yönetimi ve yenileşim yeteneğinin sürekli iyileştirilmesi konularında sistematik çalışmalar yürütmektedirler[4].

Yenileşim İkliminin Oluşturulması ve Yönlendirilmesi: Bu amacın gerçekleşmesinde en etkili olan iki faktör liderlik ve stratejik yönetim çalışmalarıdır.

Liderler, içerisinde yer aldıkları kuruluşun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesinde kuruluşa en etkin şekilde yön veren kişilerdir. Liderler değişim ihtiyacını saptar, değişim yönünü belirleyerek değişime öncülük ederler ve kuruluşu değişim yönünde harekete geçirirler. Liderler, değişimin kalıcılığının sağlanması için kültürel değişim de dahil olmak üzere, yenileşimin kuruluşlarının doğal bir özelliği haline gelmesi için çeşitli faaliyetler yürütürler.

Yenileşim odaklı stratejilerin oluşturulması ve en alt düzeye kadar yaygınlaşması için stratejik yönetim teknikleri kullanılır. Bu yaklaşımda en üst stratejik yönetim düzeyinden en alt birim yönetimine kadar uzanan yönetim yapısı içinde, tümleşik planlama, yürütme, izleme, değerlendirme ve düzeltme işlevlerinin gerçekleştirilmesi sağlanarak kuruluşların yönetim başarısını garanti altına alınmaktadır.

Yenileşimin Arkasındaki İtici Güçlerin Yönetimi: Yenileşimin arkasındaki en önemli itici güçler entelektüel sermaye ve bilgidir.

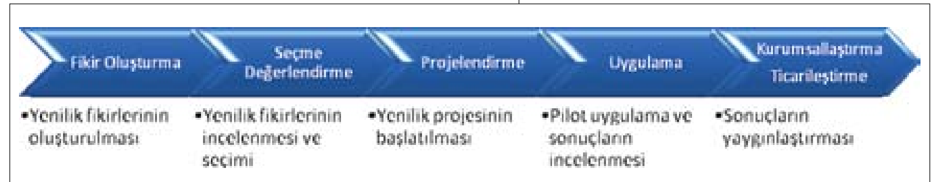
Entelektüel sermaye örtülü değerler bütününü ifade eden bir terimdir. İçerisinde insan, organizasyonel ve ilişkisel boyutlar kapsanmaktadır. İnsan boyutunda, üretkenlik becerisi ve teknik bilgi taşıyan işgücü topluluğu yer almaktadır. Organizasyonel boyutta, kuruluş çalışanlarının ortak iş yapış tarzları ve birbirleriyle çalışma yeteneği kapsanmaktadır. İlişkisel boyutta ise müşteriler, donatıcılar ve Ar-Ge paydaşlarıyla etkileşim vardır.

Bilginin üretimi ve kullanımı, sürekli yenileşimi, sürekli yenileşim ise rekabet avantajını getirir. Kuruluş bazında bilgi üretimi ve kullanımı, bireysel bilginin kurumsal bilgiye dönüşümü ve kuruluşun bütünü için değerli hale gelmesiyle gerçekleşir. Bilgi üretimi ve kullanımının sağlanması amacıyla bilgi yönetimi faaliyetleri yürütülür.

Yenileşim Yeteneğinin Sürekli İyileştirilmesi: Yenileşim faaliyetlerinin sistematik hale getirilmesi ve sonuçların sürekli izlenerek geri bildirimlerle iyileştirme sağlanması mümkündür.

Bu amaçla yenileşim faaliyetlerinin tarifinde süreç sistematiği, yani insan, makine, malzeme gibi kaynakları işleyip değer katarak müşteri isteklerini karşılayacak çıktıları üreten faaliyet veya faaliyetler dizisi yaklaşımı kullanılır. Jenerik yenileşim sürecinde fikir oluşturma, seçme değerlendirme, projelendirme, uygulama ve kurumsallaştırma / ticarileştirme aşamaları yer alır.

Jenerik yenileşim sürecinin ilk aşamasında ürün, süreç, pazarlama yöntemi ya da organizasyonel yönteme ilişkin değişik fikirleri içeren pek çok öneri toplanır. Bunlar seçme değerlendirme işlemlerinden sonra projelendirilerek uygulanır. Yeni ürün geliştirme veya teknoloji geliştirme projeleri de bu kapsamda ele alınabilir. Daha sonra uygulama sonuçları değerlendirilerek ürün ise ticarileştirme, yöntem ise kurumsallaştırma çalışmaları başlatılır.



Şekil 2: Jenerik Yenileşim Süreci

Yenileşime ilişkin olarak ölçüm sisteminin oluşturulması ve etkin kullanımı, sonuçların sürekli ölçümünü, yapılan çalışmaların etkisinin belirlenmesini ve geri bildirimlerle iyileştirme yapılması sağlar.

Teknoloji Geliştirme

Günümüzde ürünlerin özellikleri, tasarım yöntem ve araçları, ürün tasarımında kullanılan malzemeler sürekli değişiyor.

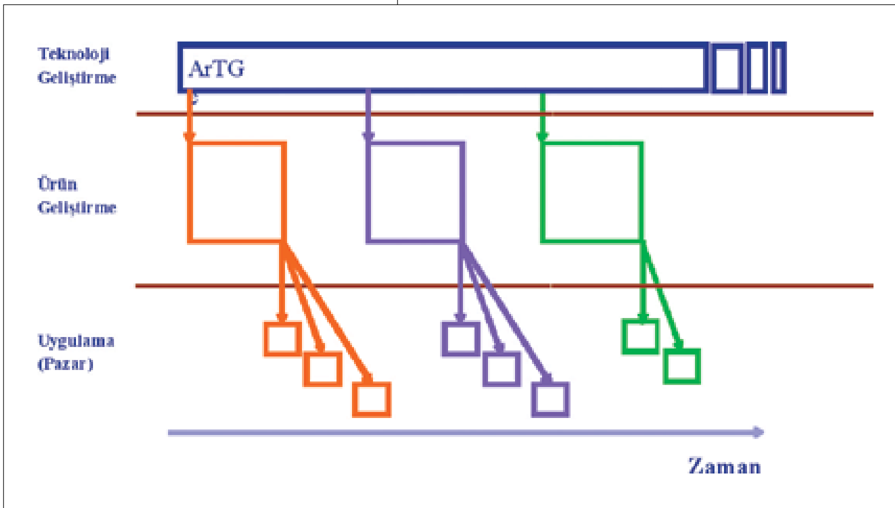


Şekil 1: Bilgi Üretimi

Bu nedenle rekabet ederek varlığını devam etmek isteyen kuruluşlar ilgi alanlarına giren teknolojileri sürekli takip ederek geliştiriyorlar. Teknoloji geliştirme kapsamında kullanılan yöntemler aşağıda kısaca özetlenmiştir:

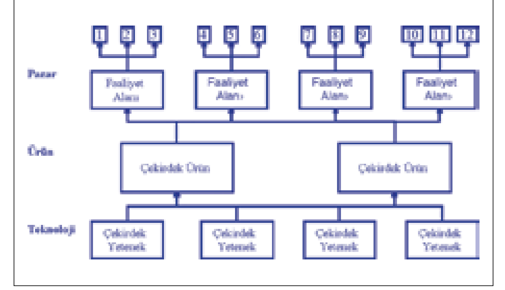
Teknolojinin Stratejik Yönetimi: Stratejik yönetim, başarı için hızla değişen dinamik pazar koşulları ve firma arasında, uyumun sağlanması ve geliştirilerek sürdürülmesini içeren yönetim çalışmalarıdır. Faaliyet alanına yepyeni ürünlerin sunulması, yeni faaliyet alanlarına girilmesi bu kapsamda ele alınır.

Teknolojik bir yeteneğin geliştirilmesi, teknolojinin özelliklerinin tanınması, sınırlarının belirlenmesi ve altyapının kurulması çalışmalarını içerir. Sahip olunan teknolojik yeteneğin ürüne dönüştürülmesinde, ürün geliştirmeyle ilgili özel konulardaki teorik/pratik bilginin yanı sıra, süreç ve yöntem geliştirmeye de ihtiyaç vardır. Firma ölçeğinde bakıldığında bütün bunların bir araya getirilmesi, ürüne yansıtılması ve kurumsallaşmanın sağlanması zaman almaktadır. Bu nedenle teknoloji geliştirme çalışmaları firmanın faaliyet alanındaki stratejilerini destekleyecek şekilde stratejik olarak yönetilir.



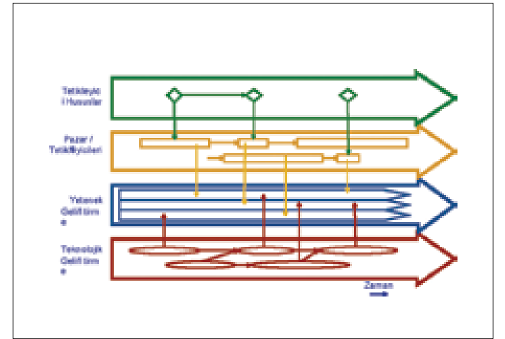
Şekil 3: Teknolojinin Stratejik Yönetimi

Teknoloji Portföyü Yönetimi: Faaliyet alanında yer alan ürünlerle teknolojilerin ilişkisinin kurularak teknoloji portföyünün oluşturulması ve kuruluşa rekabet gücü sağlayan çekirdek teknolojilerin belirlenerek sürekli geliştirilmesi gerekmektedir.



Şekil 4: Ürün - Teknoloji İlişkisi

Teknoloji Öngörüsü ve Teknoloji Yol Haritası: Bilim ve teknolojideki yeni gelişmeler, yeni fikirler ve yeni fırsatların sürekli izlenerek, gelişmelerin analiz edilir ve teknolojinin gelişme yönü ile öngörüde bulunulur. Daha sonra bununla ilişkili olarak yapılacak çalışmaların belirlenmesi için teknoloji, bileşen ve ürün ilişkisinin bir zaman perspektifiyle gösterildiği teknoloji yol haritaları hazırlanır.

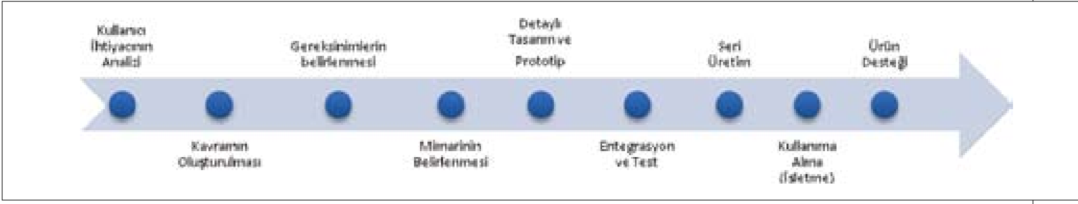


Şekil 5: Teknoloji Yol Haritası

Teknoloji Olgunlaştırma: Teknoloji olgunlaştırma kuruluş içi araştırma çalışmalarından, iş ekosistemindeki (örneğin üniversitelerdeki araştırma çalışmaları, tez çalışmaları, işbirliği yapılan kuruluşlardaki çalışmalar v.b. gibi) çalışmalara, rekabet öncesi işbirliğine kadar çok değişik şekillerde gerçekleştirilebilir. Yeni teknolojinin özümsenmesi, kuruluş altyapısının teknoloji ile uyumlu hale getirilmesi sağlanır. Teknolojinin kuruluşta kurumsallaşması ve detaylarına hakim olunması, geliştirilerek değişik ürünlerde kullanılması için temel oluşturur.

Yeni Ürün Geliştirme

Teknoloji geliştirmedeki başarı, yeni ürün geliştirme çalışmalarında kaldıraç görevi görmektedir. Yeni ürün geliştirme faaliyetleri, kullanıcı ihtiyacının analizi ile başlar, kavram oluşturulması, ürün



Şekil 6:
Yeni Ürün Geliştirme

mimarisinin belirlenmesi, detaylı tasarım ve prototip üretme, entegrasyon ve test, seri üretim, kullanıma alma ve ürün desteği dönemiyle birlikte sonuçlanır.

Kullanıcı İhtiyacının Analizi: Bu aşamada kullanıcı[5] ihtiyacı incelenir. Ürünün kullanıcı açısından sağlaması gerekli özellikler kullanılabilirlik (usability) yöntemleri ile analiz edilir. Çalışmalarda ürün yaşam döneminin tamamı göz önüne alınır. Çalışmalar endüstri ürünleri tasarımcılarının, mühendislerin, ürün desteği konusunda çalışanların katılımıyla ve çok disiplinli olarak gerçekleştirilir.

Kavramın Oluşturulması: Bu aşamada ürün kullanım kavramı oluşturulur. Ürün için ana çözüm seçenekleri oluşturulur ve bu seçenekler değişik bakış açılarıyla incelenir. Ürünün kullanıcıyla etkileşimi ve gerçekleştirdiği işlevlere ilişkin senaryolar üzerinde çalışmalar yapılır, ürünün değişik koşullardaki kullanımı tanımlanır. Çalışmalar endüstri ürünleri tasarımcılarının, mühendislerin, ürün desteği konusunda çalışanların katılımıyla ve çok disiplinli olarak gerçekleştirilir.

Gereksinimlerin Belirlenmesi: Bu aşamada ürünün sağlaması gereken gereksinimler (gerekler, isterler v.b.) belirlenir. Gereksinimler, ürünün ihtiyacı karşılaması için gereken yeteneğin veya karakteristik özelliğin tanımını içerir. Gereksinimler operasyonel, işlevsel, tasarım karakteristiği veya uyulması gereken limitler şeklinde olabilir.

Mimarinin Belirlenmesi: Ürün mimarisi, ürünü oluşturan ana elemanları, bunların altındaki birimleri ve bileşenleri içerecek şekilde oluşturulur. Her bir öğenin sağlaması gereken özellikler detaylandırılır.

Detaylı Tasarım ve Prototip Üretme: Bu aşamada her bir bileşenin tasarımı yapılarak bir prototipleri üretilir. Tasarım dokümanları hazırlanır.

Entegrasyon ve Test: Bu aşamada bileşenler bir araya getirilerek birimleri, birimler bir araya getirilerek ana elemanları ve ana elemanlar bir araya getirilerek ürünü oluştururlar. Her entegrasyon için sağlanması gereken özellikler test edilerek değerlendirilir.

Seri Üretim: Ürünün istenen şekilde çalıştığının belirlenmesinden sonra seri üretim aşamasına geçilir. Bu aşamada üretim planlaması, ürün ağacı oluşturulması, üretim akışlarının yapılandırılması, üretim altyapısının kurulması, üretim dokümanlarının hazırlanması işlemleri gerçekleştirilir. Pilot üretim sonuçlarının kontrolünden sonra seri üretime başlanır.

Kullanıma Alma: Bu aşamada paketleme, dağıtım ve gerekiyorsa kurulum işlemleri gerçekleştirilir. Kullanıcı eğitimlerinin gerekli olduğu durumlarda ilgili çalışmalar yapılır. Ürün Desteği: Bu aşamada ürüne ilişkin bakım, onarım ve güncelleme çalışmaları gerçekleştirilir.

Sonuç

Kuruluşlar küresel dünyada rekabet ederek varlığını sürdürmek için pek çok özellik geliştirme çalışmaktadırlar. Bu yazıda kuruluşlarda yenileşim ortamının sağlanması ve bu ortamda yer alan teknoloji geliştirme ve yeni ürün geliştirme becerilerinin kazanılması için kullanılan sistematik yaklaşımların kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Kavramsal çerçeve ile bu konuda çalışmak isteyen kurum ve kuruluşlar için başlangıç noktasında temel bir bakış açısı kazandırılması hedeflenmiştir. İçerisinde pek çok tecrübenin yer aldığı ve en iyi uygulamalardan oluşan sistematik yaklaşımların kullanılması hiç kuşkusuz başarının sağlanmasında çok önemli bir rol oynayacaktır ■

Dipnotlar:

1 Bu yazıda "ürün" mal ve hizmet ürünleri anlamında kullanılmaktadır

2 Yenileşim (innovation) ekonomik veya toplumsal bir değer taşıyan yenilikleri ifade eden bir terimdir.

3 Yenilikler değişik şekillerde sınıflandırılmaktadır. Oslo Kılavuzu'nda yer alan "Yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir" şeklindeki tanımda yenilik ürün, süreç, organizasyonel yöntem ya da pazarlama yöntemi olarak sınıflandırılmıştır. Oslo Kılavuzu 3. Baskı (OECD) Tübitak Yayınları, 2006

4 İstanbul Sanayi Odası tarafından bu yıl başlatılan İSO İnovasyon Ödülleri'nde yenileşim ortamının sağlanması ödüllendirilmektedir.

5 Ürünü doğrudan kullananlar, bakım onarımını yapanlar, ürünle etkileşimi olan başka ürün ve sistemler v.b. gibi en geniş kapsamıyla düşünülmelidir.

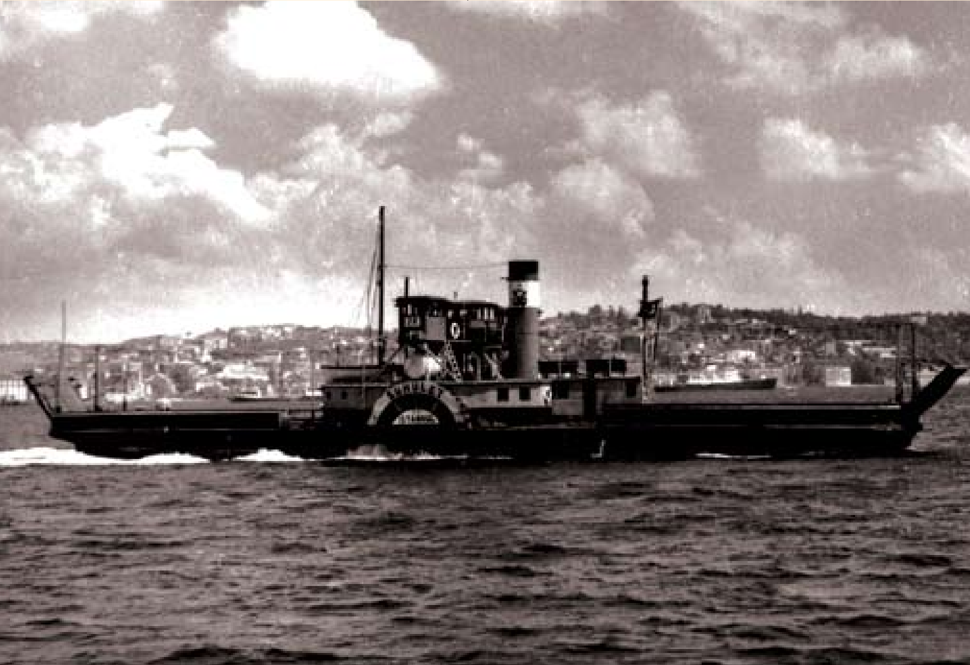
Arabalı Vapurun Mucidi Bir Türk'tü: Hüseyin Haki Efendi

Şefik Memiş

MÜSİAD Araştırmalar ve Yayın Komisyonu Üyesi

Çok meşhur sözdür: İhtiyaçlar, icatları tetikler. Yeter ki, zorluklarla karşılaşmaya görsün insanoğlu, mutlaka o zorluğu aşmanın bir yolunu keşfeder. Bu durum özellikle, teknolojik gelişmelerin tarihinin oluşmasının önde gelen sebeplerinden biridir. Böylesi buluşlardan bir tanesi var ki, Osmanlı dönemi İstanbul'unda Avrupa ile Asya yakasını, yük arabalarına ile atlı arabalara açmıştır.

İhtiyaç açıktı: Avrupa yakasından Anadolu yakasına, Anadolu yakasından Avrupa yakasına taşınacak araçların, eşyaların, askeri unsurların ne büyük sandallarla, ne mavnalarla, ne de yolcu gemileriyle taşınması mümkün değildir artık. Bunun yerine, tıpkı bugün Eminönü ile Harem arasında sefer yapan arabalı vapurlar gibi, alt katı taşıtlar, üst katı da yolcular için olan bir deniz aracına gereksinim vardı.



Bu gereksinimi karşılayacak çözüm ise üç Türk'ten çıktı. Şirket-i Hayriye Müdürü Hüseyin Haki Efendi, Umum Müfettiş İskender Bey ve Hasköy Tersanesi Başmimarı Mehmet Usta, ele ele verip dünya deniz ulaşımı tarihine arabalı vapuru hediye ettiler. Çizimlerini yaptılar, projelendirdiler. Ana güverte dümdüzdü. Buraya atlar, arabalar, eşyalar gelecekti. İki ucunda karaya indirilecek kapaklar bulunacaktı. Yolcular ise üst katta, Boğaz'ın püfür püfür esen rüzgarında çaylarını yudumlayarak yolculuk yapacaktı.

İşte bu çizim, arabalı vapurun ilk prototipiydi ve projesi derhal uygulanmak üzere İngiltere tersanelerine gönderildi. 26 baca numaralı bu gemiye, boğaz yolculuğunu kolay kılması nedeniyle Suhulet adı verildi ve yapımı da 1871 yılında bitirildi. Suhulet'in uzunluğu 45.7 metre, genişliği 8.5 metreydi. 450 beygir gücünde tek silindirli iki genişmeli makinesinin döndürdüğü yandan çarkı vardı. Ve saatte yaklaşık 7 mil hız yapıyordu.

Elbette Suhulet'in 1872 yılının ilk aylarında, törenle başladığı ilk seferi, özellikle geçimini deniz ulaşımından sağlayan tekne sahipleri tarafından hoş karşılanmadı. Ne var ki, Suhulet'in Üsküdar ile Kabataş arasında başlayan seferlerinin ilkinde taşıdığı yük, bir askeri topçu bataryasıydı ve geminin önünü çeviren teknelerin oluşturduğu zinciri kırmak, bu nedenle hiç de zor olmamıştı. Topçu bataryası toplarını, teknelere doğru çevirince hepsi, selameti Suhulet'ten suhuletle uzaklaşmakta bulmuştu. Suhulet, tam 87 yıl İstanbullulara hizmet etti.

Kim Korkar Telefon Faturasından, Telefon Ustaları Varken!

Sanayi devrimi sonrasında oluşan yeni dünya düzeninin ana enstrümanı, hiç kuşkusuz mesafeleri kısaltan telefondur. Telefon, iletişim çağının en gözde icadı olarak, yeni bir dünya tasavvurunun da önünü açar. Artık, herkesin her yerde meydana gelen gelişmeden haberi olabilmekte, ticaret ve siyaset yeniden biçimlenmektedir. İnsanlık tarihinin bundan sonraki evresi için oldukça anlamlı olan bu icat, özellikle gazetecilik sektörü için hayati derecede önem arz etmektedir. Ne var ki telefon, ilk döneminde pahalı bir hizmettir. Dersaadet Telefon Şirketi'nin ücretlendirmesi de tıpkı Avrupa'nın diğer ülkelerinde olduğu gibi, 3 dakika üzerinden yapılmaktadır ve her görüşme onlarca franka mal olmaktadır.

Telefonun pahalı bir hizmet olması, insanların mucit tarafını tahrik eder ve kısıtlı süre içinde en çok sözcüğü hem konuşup hem kaydedebilen "ustalar" ortaya çıkar. Resimli Gazete, 13 Ekim 1892 tarihli nüshasında bu konuya dikkat çeker ve okuyucularını tüm dünyada hızla yaygınlaşan bu ustalar hakkında bilgilendirir: Haberin tam metni şöyledir:

"Telefon ustaları:

Uzun mesafelere süratle telefon haberleri nakli için son zamanlarda telefonu bulunan şehirlerde yeni bir sanat baş göstermiştir.

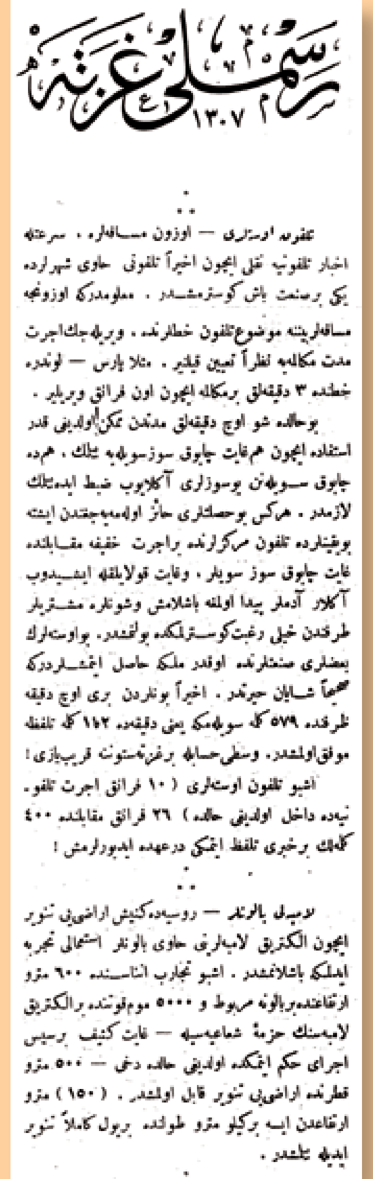
Malumdur ki, uzunca mesafeler arasına konulan telefon hatlarında, verilecek ücret konuşma müddetine göre tayin kılınır. Sözgelimi Paris – Londra hattında 3 dakikalık bir konuşma için on frank verilir. Bu halde şu üç dakikalık müddetten mümkün olduğu kadar istifade için hem gayet çabuk söz söyleyebilmek, hem de çabuk söylenen bu sözleri anlayıp kaydedebilmek lazımdır. Herkes bu özelliklere sahip olamayacağından işte bu yakınlarda telefon merkezlerinde az bir ücret karşılığında gayet çabuk söz söyler ve gayet kolaylıkla işitip anlar adamlar ortaya çıkmaya başlamış ve şunlara müşteriler tarafından hayli rağbet gösterilmekte bulunmuştur. Bu ustaların bazıları sanatlarında o kadar meleke hasıl etmişlerdir ki gerçekten şayan-ı hayrettir. Son zamanlarda bunlardan biri üç dakika zarfında 579 kelime söylemeye, yani dakikada 192 kelime telaffuza muvaffak olmuştur. Ortalama hesapla bir gazete sütununa yakın yazı! İşte telefon ustaları (10 frank telefon ücreti de dahil olduğu halde) 26 frank karşılığında 400 kelimelik bir haberi telaffuz etmeği üstleniyorlarmış!"

Lambalı Balonlar, Şehri Aydınlatıyor

Resimli gazetenin aynı nüshasında (13 Ekim 1892) yer alan bir başka haber ise, ışıl ışıl şehirlerin ilk habercisidir. Ruslar, şehir aydınlatması için, pratik bir çözüm bulmuşlardır. Bu çözümün adı "lambalı balonlar"dır. İşte sözkonusu haber:

"Lambalı Balonlar:

Rusya'da geniş araziyi aydınlatmak için elektrik lambalarını içeren balonlar kullanımı, tecrübe edilmeye başlanmıştır. İşbu tecrübeler esnasında 600 metre yüksekliğinde bir balona bağlı ve 5.000 metre kuvvetinde bir elektrik lambasının ışık demetiyle (huzme-i şuaâsıyla) -gayet yoğun bir sis hükmünü icra etmekte olduğu halde dahi- 500 metre çapında bir araziyi aydınlatmak mümkün olmuştur. (150) metre yüksekliğinde ise bir kilometre uzunluğunda bir yol kamilen olarak aydınlatılabilmiştir."


رسملی غزته
١٣٠٧

تلفونجی اوستالری — اوزون مسافه‌لره ، سرعتله
اخبار تلفونیه نقلی ایچون اخیراً تلفونی حاوی شهرلرده
یکی بر صنعت باش کوسترمشدر . معلومدرکه اوزونجه
مسافه‌لرینه موضوع تلفون خطلرنده ، ویریله‌جك اجرت
مدت مکالمه‌یه نظراً تعیین قیلنیر . مثلا پاریس — لوندره
خطنده ٣ دقیقه‌لق برمکالمه ایچون اون فرانق ویریلیر .
بوحالده شو اوچ دقیقه‌لق مدتدن ممکن اولدیغی قدر
استفاده ایچون هم غایت چابوق سوز سویله‌یه بیلمك ، همده
چابوق سویله‌نن بوسوزلری آکلایوب ضبط ایده‌بیلمك
لازمدر . هرکس بوخصلتلری حائز اوله‌میه‌جغندن ایشته
بووقتلرده تلفون مرکزلرنده براجرت خفیفه مقابلنده
غایت چابوق سوز سویلر ، وغایت قولایلقله ایشیدوب
آکلار آدملر پیدا اولمغه باشلامش وشونلره مشتریلر
طرفندن خیلی رغبت کوسترلمکده بولنمشدر . بواوستالرك
بعضلری صنعتلرنده اوقدر ملکه حاصل ایتمشلردرکه
حقیقاً شایان حیرتدر . اخیراً بونلردن بری اوچ دقیقه
ظرفنده ٥٧٩ کلمه سویله‌مکه یعنی دقیقه‌ده ١٩٢ کلمه تلفظه
موفق اولمشدر . وسطی حسابله برغزته ستوننه قریب یازی !
اشبو تلفون اوستالری (١٠ فرانق اجرت تلفو-
نیه‌ده داخل اولدیغی حالده) ٢٦ فرانق مقابلنده ٤٠٠
کلمه‌لك برخبری تلفظ ایتمکی درعهده ایدیورلرمش !

لامبه‌لی بالونلر — روسیه‌ده کنیش اراضی‌یی تنویر
ایچون الکتریق لامبه‌لرینی حاوی بالونلر استعمالی تجربه
ایدلمکه باشلانمشدر . اشبو تجارب اثناسنده ٦٠٠ مترو
ارتفاعنده بربالونه مربوط و ٥٠٠٠ موم قوتنده برالکتریق
لامبه‌سنك حزمهٔ شعاعیه‌سیله — غایت کثیف برسیس
اجرای حکم ایتمکده اولدیغی حالده دخی — ٥٠٠ مترو
قطرنده اراضی‌یی تنویر قابل اولمشدر . (١٥٠) مترو
ارتفاعدن ایسه برکیلو مترو طولنده بریول کاملاً تنویر
ایدیله‌بیلمشدر .



Yrd.Doç.Dr.Kahraman Arslan
İstanbul Ticaret Üniversitesi Öğretim Üyesi

Değişimin Kilometre Taşları: Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon

> "Teknolojik gelişmeler, bilgi ve iletişim sektörlerinde yaşanan ilerlemeler ve endüstrilerin kendi içinde geliştirdiği enstrümanlar günümüz işletmelerini daha rekabetçi olmaya zorlamaktadır. Bu yoğun rekabetten başarıyla çıkmanın yollarından biri, işletmelerin ürün, hizmet, süreç ve yöntemlerinde yenilik yapmalarıdır."

Vites Yükseltme Arayışları…

Teknolojik gelişmeler, bilgi ve iletişim sektörlerinde yaşanan ilerlemeler ve endüstrilerin kendi içinde geliştirdiği enstrümanlar günümüz işletmelerini daha rekabetçi olmaya zorlamaktadır. Bu yoğun rekabetten başarıyla çıkmanın yollarından biri, işletmelerin ürün, hizmet, süreç ve yöntemlerinde yenilik yapmalarıdır. Yenilik yapmak, işletmeler için bir tercih olmaktan öte bir zorunluluk haline gelmiştir.

Bu noktada hızla, hızlı ve sürekli olarak yeniyi "bizzat" üretmedikçe ve bunu kendi üretimimizde ayırt edici unsur olarak değerlendirmedikçe başarılı olma şansı yoktur. Bu nedenledir ki son dönemlerde en çok konuşulan konuların başında Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon yer almaktadır. Bu unsurlar, iç ve dış pazarlarda kalıcı olmanın yollarını arayan ülkeler ve işletmeler için itici bir güç, girişimcilik becerilerinin gelişimi ve toplumun refahı için anahtar bir etken konumuna gelmiştir.

Bu olgunun gelişmesi bir süreçtir. Kimi ülkeler var ki Rönesans'tan itibaren sanat ve tasarımı solumuş, bunu yaşam biçimi olarak kabul etmiş, sindire sindire yaşamış ve günümüzde de bu kültürü endüstriyel kültüre taşımasını bilmiştir. Kimi ülkeler var ki yüksek teknolojiyi hayatlarının bir parçası olarak kullanırken ister istemez tasarlamaya başlamış, günlük yaşamında tasarım, buluş, düşünceyi, gelenek göreneklerle birleştirmiş, her alanda yoğrulduğu bu hamuru uygulamaya başlamıştır. Kimi ülkeler var ki son derecede uyanık ve becerikli, kısa sürede sonuca varmayı arzulayan, önce kopya ile kendini konuya alıştıran, daha sonra insan ve fabrika becerisini uygulamaya koyarak doğru üretimi yakalayan, ama tasarım kültürü ile daha yüzeysel bir ilişkisi olan ülkelerdir.

Türkiye büyük ölçüde bu üçüncü gruba giriyor. Bazı basamakları sindire sindire değil de üçer dörder çıkmaya çalışıyoruz. Bir kültür olan tasarımı, aplike etmeye çalışıyoruz. Birkaç istisna dışında ya Batıyı kopyalamayı tercih ediyoruz ya da kötü aplikasyonlarla geçmişi kokluyoruz. Halbuki günümüzde bulunduğumuz nokta son derece pozitif; kuvvetli endüstrilerimiz var ve de endüstriye verilen önem hızla gelişmekte. Artık doğru ve kaliteli ürünler üretmeyi gerçekten beceriyoruz. Bir de kişiliği olan tasarımlar görmeye başlayabilirsek İtalya'nın yerini almaya aday olabiliriz.

Hünere Akıl Katmak…

İşletme yönetiminde genelde üretim, satış, büyüme, gelir ve giderler, istihdam vb. konuların yanı sıra hazır formüller ve kısa dönemde gelir artırıcı öneriler daima ilgi çekici olmuştur. Ancak bugün gelinen noktada, uzun dönemli geleceği belirleyen temel dinamiklerin araştırılması ve anlaşılması önem kazanmıştır. Türkiye'de son dönemde herkes, rekabet gücümüzü artırmamız için daha yüksek katma değerli ürünlere geçmemiz gerektiğini belirtmekte ve bu dönüşüm sürecini en az kayıpla aşmanın yollarını araştırmaktadır.

Daha yüksek katma değerli ürün denildiğinde daha işlevsel, hayatı kolaylaştıran, cazibe ve albeniyi artıran, satınalınabilir maliyette ve güven veren mal ve hizmet üretiminden söz edilmektedir. Bütün bunlar, üretime daha çok "bilgi" katmayı gerektirmektedir.

Uzun dönemli geleceği güven altına alabilmek için bu gelişmeleri yönlendiren temel etkenler ise tasarım, marka, yenilik, müşteri hizmet kalitesi, güven yaratma, doğru kimlik ve kişilik oluşturmadır. Ülkemizdeki işletmelere böyle bir bakış açısı ile baktığımızda, "hünere akıl katma" aşamasına geçişin sıkıntılarının yaşandığı görülmektedir.

Mal ve hizmet üretiminde bilinen "temel kuralları" en iyi şekilde uygulama becerisine "hüner" diyoruz. Yeniliği ise "hünere akıl katma" olarak tanımlıyoruz. Ulusal ve uluslararası piyasalarda aranır hale gelmenin yolu sadece pazarlama ustalığı, satış becerisi, kaliteli üretimle başarılabilecek bir husus değildir. Bu yüzden tasarım, Ar-Ge ve yeniliğin bütün faktörleri ile dikkate alınması gerekmektedir.

Ağaca Çıkmanın Yolu…

Günümüzün pazar koşulları, yenilikçilik ve tasarımda fark yaratmayı ve marka haline gelerek rekabet etmeyi zorunlu kılmaktadır. Marka oluşturmanın ön koşulu ise tasarım gücüne sahip olmaktır. İyi bir tasarım, iyi marka oluşturmaya temel teşkil etmektedir. Bu nedenle eskiden üretim ve teknolojinin içinde yer alan tasarım, şimdi pazarlamanın içinde ve onun ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir.

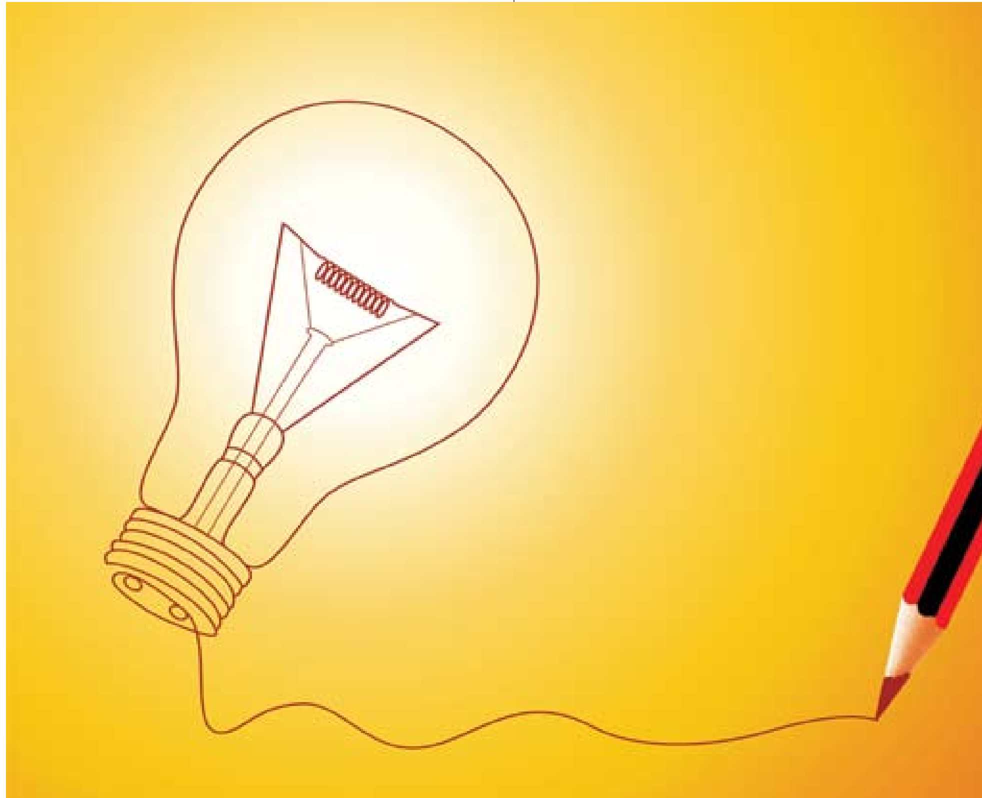
Ülkelerin günümüzdeki zenginliği daha çok beyin gücü ile ölçülmekte ve her zamankinden daha fazla kreatif olmaya, yeni sonuçlar, yeni çözümler üretmeye dayanmaktadır. Başarılı olabilmek için işin içine estetik bir boyut katmak, tasarımın sihrini ve cazibesini eklemek gerekmektedir. Bu nedenle kendisini, firmasını ve markasını geliştirmek isteyen her yöneticinin yüzleşeceği en kritik kararlardan biri "tasarım yönetimi" olmaktadır.

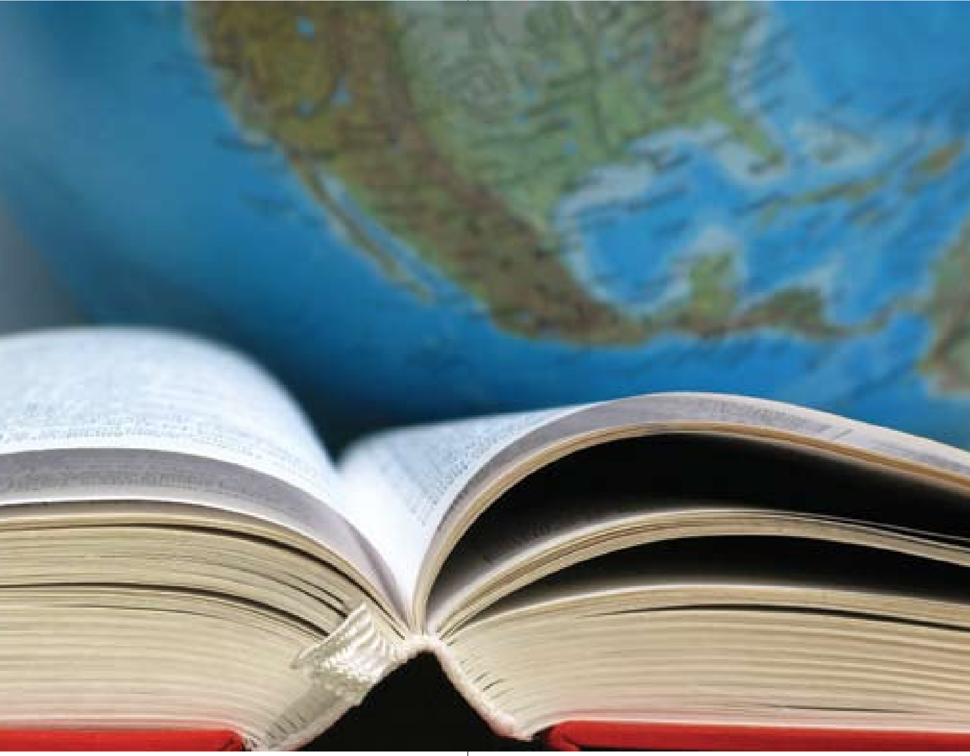
Bir tasarımcı diyorki "ağaca çıkmanın iki yolu var; ya ağaç henüz küçük iken üzerine çıkar ve büyümesini beklersiniz ya da yetişmiş ağaca bir merdiven dayayarak çıkar ve meyveleri toplarsınız. İşte bu merdiven tasarımdır." Tasarım, daha önceki ürünlerde bağımsız olarak ortaya çıkarılmış olan, birbirinden ayrı teknolojik inovasyonların bir sentezini temsil eden yeni bir baskın ürün ortaya çıktığında, değişimin bir kilometre taşı olur.

Baskın tasarım standartları zorlar, ekonomilerin üretim yapmalarına imkan sağlar; maliyet ve ürün performansına dayalı bir rekabet ortamı açar.

KOBİ'lerimiz ihracat artışı için gerekli olan pazar, ülke ve ürün geliştirme alanlarında epeyce yol katetmişlerdir. Ancak daha önümüzde uzun bir yol var ve işler giderek zorlaşmakta, dünya pazarları git gide daralmaktadır. Bu tuzaklardan kurtulmanın yolu, üretim gücümüzün katma değeri yüksek ürünlere yönlendirilmesine bağlıdır. Bir ürünü katma değerli hale getiren temel unsur ise "tasarım"dır. Tasarım, hafızaya giden bir araçtır, "aklın gözü"dür. Düşüncenin ya da fikirlerin elle tutulabilir gözle görülebilir hale getirilmesidir. Ürün kalitesinin aynasıdır. İyi niyetin habercisidir ve iyi bir tasarım "size önem veriyoruz" demektir.

Tasarım; literatürde tasarımlama işi, tasarımlanan biçim, tasavvur, zihinde canlandırma, ürünün çizimini, kalıbını ve planını yaparak geliştirme şeklinde geçmektedir. Gelişmiş ülkelerin gelişmişlik düzeylerine bakıldığında bulundukları konuma bilim adamı-tasarımcı-üretimci üçlüsü ile geldikleri görülmektedir. Bu nedenle tasarım, uluslar arası pazarda bir saldırı silahı olabilmektedir.





Ekmek mi Yapalım Pasta mı?

Küresel dünyada ölçek ekonomisinden "çeşit ekonomisi"ne geçiş sürecinin hızlanması, tasarım, Ar-Ge ve inovasyonu rekabetin odağına yerleştirmiştir. Giderek daralan ve zorlaşan pazarlarda mücadele eden işletmeler, özellikle düşük maliyet liderliğini elinde tutan rakiplerine karşı ancak yeni fikirleri ürün ve hizmetlere dönüştürerek avantaj elde edebileceklerdir. Önümüzdeki yıllarda hemen her alanda çok hızlı ve köklü değişimlerin yaşanacağı açıktır. Bu değişimin itici gücü ise teknolojideki gelişmeler, teknolojik buluş ve yenilikler olacaktır. Bu değişime ayak uydurabilen ülkeler ve işletmeler varlıklarını koruyabilecek, gelişmelere uyum sağlayamayanlar ise yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalacaklardır.

Böyle bir ortamda temel sorun, "ekmek mi yapalım pasta mı?" şeklinde ortaya konulabilir. Ekmek, sıra malı adı verilen harcı alem mamulleri temsil etmektedir. Pasta ise herkesin yapamadığı ve belirli bir teknolojik seviye gerektiren, günün koşullarına göre sürekli değişme gösteren, fantezi ve yaratıcılık isteyen bir mamuldür. Ekmek üretmenin fazla bir özelliği yoktur, pasta üretiminde ise durum çok farklıdır.

Her şeyden önce bir pasta fırınında birçok çeşidi aynı anda üretme zorunluluğu vardır. Mevsimine göre çilekli pasta da üretilecektir, elmalı turta da. Bunun yanı sıra her çeşit unlu mamulün kendine göre müşterisi vardır. Bu sebeple bir pasta fırınında günde 10 bin adet ekmek çıkmayacaktır ama katma değeri yüksek olan çeşitli mamuller üretilerek müşterilerin beğenilerine sunulacaktır. Bunun için, ekmek fırınına nazaran daha çok kalifiye iş gücüne ihtiyaç duyulacak, üretimde değişik araç ve gereçler kullanılacaktır.

İçinde yaşadığımız çağın bilgi çağı olduğu gerçeğinden hareketle "tek yol" sofistike alanlarda üretime ve ihracata yönelmektir. Aksi halde bizimle aynı ürünleri üreten ve satmak isteyen aynı konumdaki çok sayıda ülke veya firma ile rekabet etmemiz gerekecektir. Bunun sonucunda ise pazarlamanın 4p'si (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma) yerini sadece bir p'ye, yani fiyata bırakacaktır. Bu tuzağa düşmemek için "ürün" üretenler sınıfından "değer" üretenler sınıfına geçmemiz gerekmektedir. Düşük katma değerli bol üretim ile yoksul pazarlara ulaşabilme uğraşılarının yerini, tüm dünyayı hedefleyen yüksek katma değerli yenilikler almıştır. Yeni slogan "tasarım, yenilik, sürekli yenilik" olmuştur. Başkaları tarafından tasarlanmış ürünleri üreterek, ya da onları kopya ederek onların pazarında yer almak, senelerce aynı şeyleri üreterek rekabet edebilmek artık çok zor. Bu nedenle günümüzde katma değer üretimde değil, tasarım, Ar-Ge ve inovasyondadır.Üretim ve ihracat stratejimizi "değer üretme" üzerine inşa edemediğimiz takdirde sadece daha fazla üretim ve ihracat peşinde koşarken değer üretenlerin başka bir üst versiyona geçtiklerini fark ettiğimizde çok geç kalmış olacağız.

Sorunun Kaynağı Ar-Ge

Araştırma geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri tüm dünyada verimliliğin, büyümenin rekabet avantajının bir unsuru olarak hız kazanmaktadır. Özellikle teknoloji yoğun endüstrilerde ürün ömrü kısalmakta ve teknoloji geliştirme maliyetleri artmaktadır. Rekabet daha da şiddetlendiğinden beri; şirketler rekabet avantajı kaynaklarını güçlendirmeye,

korumaya ve tanımaya daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Teknolojik yeniliğin en önemli kaynakları arasında işletmelerin Ar-Ge laboratuarları yer almaktadır. Eskiden Ar-Ge çalışmaları yalnızca teknolojiye dönük iken günümüzde rekabete ve pazara yönelik bir stratejiye gereksinim duyulmaktadır. Serbest piyasa ekonomisi içinde ekonomik gelişme ve kalkınma ancak uluslararası pazarlarda satılabilir nitelikte mal ve hizmet üretmekle olasıdır. Bunun için firmaların Ar-Ge'ye önem vermesi kaçınılmaz hale gelmiştir.

Bu nedenledir ki, global pazarda artan rekabetle mücadele etmek ve sürekli var olabilmek için uluslararası firmalar yenilikçi fikirlere ve Ar-Ge çalışmalarına ciddi yatırımlar yapmaktadırlar. Türkiye'de ise Ar-Ge konusunda çalışan firma sayısı çok fazla olmadığı gibi tasarım yapan firma sayısı da yüzde 10'ları geçmemektedir. Tasarım ve Ar-Ge'ye önem veren öncü sektörler olarak, sonuç ürüne yönelik üretim yapan otomotiv, elektronik, beyaz eşya, mobilya, cam, mücevherat, moda ve ambalaj sektörleri dikkat çekmektedir. KOBİ'lerin ise tasarım, Ar-Ge ve inovasyona ilgileri henüz yetersiz düzeydedir. Yeni teknolojileri benimseme ve uygulamada hızlı, ancak yenilik yapmada zayıf kalmaktadırlar. Oysaki KOBİ'lerin esas rolü değişimin öncüsü olmalıdır.

KOBİ'lerimizin yeni ürün geliştirmek, yeni pazarlar bulmak ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için başta tasarım olmak üzere Ar-Ge, yenilik (inovasyon) ve marka gibi kavramları bir pazarlama aracı olarak kullanmayı ve değerlendirmeyi öğrenmeleri gerekmektedir. Çünkü geçmişte avantaj gibi görünen fiyat, kalite, hızlı teslimat vs. gibi klasik rekabet unsurlarının oluşturduğu ticari tercihler sürekli yön değiştirmekte ve artık her şey her yerde ucuz, kaliteli ve bol miktarda sunulabilmektedir. Ekonominin "kaynakların kıtlığı" üzerine kurulu düzeni, yerini kaynakların bolluğu ve çok fazla ürünün, çok fazla çeşidin, çok fazla oyuncu tarafından sunulduğu bir pazara bırakmıştır.

Böyle bir değişim ortamında KOBİ'lerimizin farklı pazarlardan pay almayı sağlayacak ürün çeşitliliğine sahip olması; tasarım yönetimi, tasarımın üretim ve yönetim süreçlerine dahil edilmesini sağlayacak Ar-Ge ve inovasyon gücü oluşturulması suretiyle sağlanabilecektir.

Bu şekilde pazar payını genişletmek ya da yeni pazarlara açılmak isteyen KOBİ'lerimizin, giderek daralan ve zorlaşan rekabet ortamında başarılı ve kalıcı olmalarını sağlayacak en önemli üç faktör;

- Yeni ürün geliştirme (tasarım ve inovasyon)
- Servis (hizmet) olanakları
- Pazarlama becerileri veya stratejileri

olacaktır. Görüldüğü gibi bu faktörlerin üçü de "fiyat dışı" rekabet unsurlarıdır ve işletmedeki diğer tüm sorunlara da kaynaklık etmektedir. Kaynak sorunların temel özelliği, kaynaklık ettikleri görünürdeki diğer sorunlara pek benzememeleridir. Bu yüzden fark edilmeleri geç olmakta ve işletme körlüğüne yol açmaktadır. Buna karşın bugün gelinen noktada bir yol ayrımındayız ve asıl rekabet bundan sonra başlayacaktır. Dolayısıyla, stratejik hedeflere erişmeyi engelleyen kaynak sorunların çözüme kavuşturulmasına eskisinden daha fazla ihtiyaç duyulacaktır.

Hayatta Kalabilmek İçin İnovasyon

The Oxford English-Turkish Dictionary'de Innovate; yenilik çıkarmak, değişiklik yapmak şeklinde tanımlanmaktadır. Innovation ise bid'at, yenilik, yeni usul. Ferit Develioğlu'nun Osmanlıca-Türkçe Ansiklopedik Lügatında Bid'at; sonradan meydana çıkan şey, Peygamber zamanından sonra dinde meydana çıkan şey anlamındadır. Bid'atı hasene; beğenilebilir yenilikler; bidayet; başlama, başlangıç.

İnovasyon; yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin, ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır.

Araştırmacılar yeniliği, "yeni bir fikir, metod veya araç" veya yeni bir şeyi "sunma süreci" olarak tanımlarlar. Yenilik, üretilmiş bir ürün, endüstriye yeni, bir şirket tarafından geliştirilmiş ve pazara sunulmuş veya bilimsel/teknolojik bilgiden veya yeni bilişimden oluşan şey olarak tanımlanmaktadır. "Yenilik" kavramı kendi içinde çok çeşitli bakış açılarını da ifade edebilir. Yenilikten bir buluş ya da icadı anlamamak gerekir.

"Araştırmacılar yeniliği, "yeni bir fikir, metod veya araç" veya yeni bir şeyi "sunma süreci" olarak tanımlarlar. Yenilik, üretilmiş bir ürün, endüstriye yeni, bir şirket tarafından geliştirilmiş ve pazara sunulmuş veya bilimsel/teknolojik bilgiden veya yeni bilişimden oluşan şey olarak tanımlanmaktadır."

AR-GE faaliyetleri sonucunda bazı patentler alınabilir ve buluşlar yapılabilir; ancak bu buluşların sonuçlarından yararlanılabilir. Önemli olan ekonomik getirisi olan, henüz yapılmamış, bilinmeyen bir şeyleri yapmaktır. Bu nedenle de fikirler ve kavramlar önem kazanır.

Mckinsey Quarterly'in Eylül 2007 tarihinde yaptığı "Şirketler İnovasyona Nasıl Yaklaşıyor?" isimli araştırmasında farklı ülkelerden ve farklı endüstrilerden gelen üst seviyedeki 1500 şirket yöneticisi ile yapılan ankete katılan yöneticilerin %70'i, inovasyonu büyümeyi sağlayan en önemli üç faktör arasında göstermiştir. Nitekim OECD verilerine göre gelişmiş ekonomilerdeki büyümenin yarıdan fazlası, inovasyondan kaynaklanmıştır. Sermaye ve doğal kaynaklara dayalı mukayeseli üstünlük, yerini bilgiye ve teknolojiye bırakmıştır.

Yenilik ve yeni ürün geliştirme, günümüzde başarılı firmalar sırasında yer alabilmek için en önemli stratejik anahtar konumuna gelmiştir. Yenilik yapmak, karlılık ve büyümenin düşmemesi için en önemli destekleyici güç olarak görülmektedir. Firmalar, devamlı ürün yenileyerek, ürün yelpazesine yeni bir ürün ekleyerek ve ürün çeşitlendirmesi yaparak karlılıklarını sürdürebilmekte ve pazarın lideri konumuna geçebilmektedirler. Bu yüzden "hayatta kalmak için yeniliğe gitmek" içinde yaşadığımız dünyanın parolasıdır. Bununla birlikte, bu hızlı yeniliğe ayak uydurmak hiç de kolay değildir.

İnovasyon Stratejileri

Çevre koşullarını ve global eğilimleri dikkate aldığımızda yeniliklerin belirli bir strateji üzerine oturması gerekmektedir. Bu strateji temelde müşteri beklentileri, rakip davranışları, çevresel duyarlılıklar, teknolojik ve ekonomik değişiklikler, demografik değişimler, yeni trendler gibi değişkenlere göre şekillenir. Yenilik stratejileri, (1) saldırgan strateji, (2) savunmaya dönük strateji, (3) taklitçi strateji ve (4) fırsatları izleme stratejisi olmak üzere dört kısma ayrılmaktadır.

Saldırgan strateji yeni ürün ve hizmetlerin oluşturulmasıyla rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışmakla ilgilidir.

Yoğun bir araştırma faaliyeti gerektirdiği için Ar-Ge bölümlerinin bu stratejide çok önemli bir yeri vardır. İşletmede bilgi ve iletişim teknolojilerinin çok iyi işlemesi, dışarıdan bilgi ve veri alış-verişinin etkili bir şekilde yapılması, personel arasında iyi bir etkileşim mekanizmasının kurulmuş olması bu stratejinin uygulanması için temel noktalardır. Saldırgan strateji müşterileri de yönlendirebilen ya da pazarda ilk olmayı hedefleyen girişken bir yenilik stratejisidir. Sadece müşteri istek ve beklentileriyle yetinmeyip bunların da ötesinde müşterilerde istek, beklenti, heyecan ve tatmin oluşturan yeniliklerle müşterinin karşısına çıkmak gerekir. Saldırgan strateji özünde oldukça riskli bir stratejidir. Sonuçta piyasada ilk defa denenen bir ürün, hizmet, süreç ya da yöntem uygulanacaktır. Müşterilerin vereceği tepkiler, tutup tutmayacağı tamamen belirsizdir.

Savunmaya dönük strateji Ar-Ge'nin olmadığı anlamına gelmez. Tersine savunmaya dönük strateji saldırgan strateji gibi araştırma yoğundur. Aradaki fark, yeniliğin niteliğinde ve zamanlamasındadır. Savunmaya yönelik yenilikçiler, dünyada ilk olmanın ağır riskine katlanmadan, ilk yenilikçilerin hatalarından ve açtıkları pazardan yararlanma umudundadırlar. İlk yenilikçilerin maliyetlerine ve hatalarına katlanmadan müşteriye fiyat avantajı sunarak aynı yeniliği uygulayabilirler.

Saldırgan ve savunmacı strateji izleyen işletmelerin yapmış oldukları yeniliklerin aynısını taklitçi strateji izleyen işletmeler de yapmak istemektedirler. Taklitçi işletmeler Ar-Ge , patent, eğitim gibi maliyetlere katlanmadan, düşük emek ve üretim maliyetleriyle saldırgan ve savunmacı strateji uygulayan firmalara göre çok daha düşük fiyatlarla rekabet etmek istemektedirler. Bu tür işletmeler genellikle yenilikçi işletmelerin çok fazla baskın olmadığı, rekabetin çok yoğun yaşanmadığı pazarlarda başarılı olabilmektedirler.

Dış çevrede yaşanan bir takım değişimleri analiz ettikten sonra bu değişimleri bir fırsat olarak görüp harekete geçen işletmeler fırsatları izleme stratejisini uyguluyor demektir. Pahalı araştırmaları ve tasarım geliştirme maliyetlerini gerektirmeyen bu stratejiyi başarıyla uygulamak için piyasayı, müşteri eğilimlerindeki değişimleri, rakip davranışlarını çok yakından izlemek gerekmektedir.

"Yenilik ve yeni ürün geliştirme, günümüzde başarılı firmalar sırasında yer alabilmek için en önemli stratejik anahtar konumuna gelmiştir. Yenilik yapmak, karlılık ve büyümenin düşmemesi için en önemli destekleyici güç olarak görülmektedir."

Sonuçta, dış çevre sürekli olarak ve büyük bir hızla değişmektedir ve bu değişim işletmelere eşsiz fırsatları sunmaktadır. Önemli olan bu değişimleri yenilikçi bir bakış açısıyla izleyip bu fırsatları görebilmektir.

Artan Rekabete İnovatif Çözümler…

Dünya Ekonomik Forumu (WEF) tarafından yapılan analizlerde ülkelerin gelişmişlik düzeyi üç aşamada incelenmekte ve en son aşama, gelişmiş ülkelerin sahip olduğu inovasyona dayalı kalkınma aşaması olarak kabul edilmektedir. Türkiye'nin henüz bilgi toplumu ve bilgi destekli ekonomiye geçemediğinin vurgulandığı araştırmada, Türkiye şimdilik verimliliğe dayalı aşamada kabul ediliyor.

AB tarafından hazırlanan, kamuoyunun yenilikçilik eğilimini ölçen inovasyon barometresi araştırmasında ise Türkiye,yeniliğe en açık toplum olma özelliğine sahip. Ama AB'ye yeni üye olmuş ülkelerden bile negatif bir performans göstermektedir. Bu nedenle inovatif bir topluma ve ekonomiye sahip olabilmek için atmamız gereken çok adım var. Ülkenin inovatif olma yolundaki güçlü ve zayıf yanlarını irdelediğimizde, güçlü yönleri arasında inovasyona ilişkin politikaların tasarımını ve politikacıların bu alana artan ilgisini sayabiliriz. Zayıf yanları arasında ise inovasyonun hala doğrusal bir süreç olarak algılanması, araştırma ve iş dünyasındaki düşük düzeydeki işbirliği, bölgesel politikalardaki eksiklikler dikkat çekmektedir.

Diğer yandan inovasyon ile ne tip kazanımların elde edildiği araştırıldığında, inovasyon uygulamaları ile daha yüksek düzeyde verimliliğe, daha düşük düzeyde maliyetlere ve artan kar ve istihdam kapasitelerine ulaşıldığı görülmektedir. İnovasyonun benimsenmesi ve yaygınlaşması bir toplumun bilgi birikimini-envanterini artırmakta, böylece piyasaların gelişimini desteklemekte, uzun vadede refah artışını ve daha yüksek yaşam standardını sağlamaktadır.

Yıllarca yüksek enflasyonlu ortamda işletme yönetmeyi değil, para yönetmeyi oldukça iyi öğrenmiş işletmeciler hızla değişen, her gün takip edilmesi daha da zorlaşan yeni rakip ve yeni ürünlerin boy gösterdiği piyasa koşullarında son kozlarını oynamaktadırlar.

Dönemin gözdesi "inovasyon" iş dünyasına yönelik tüm yayınlarda ana tema haline gelmiş durumdadır. Yazarlar inovasyonu hızla değişen piyasa koşullarına adapte olmanın tek yolu olarak görüyorlar. Çünkü inovasyon değişim, gelişme, yenilenme demektir. Değişimin önünde olmak ve geleceği yönetmek inovasyonla mümkündür.

Dolayısıyla günümüzün hiper-rekabetçi iş ortamında kalıcı olmak ve sürdürülebilir karlı büyümeyi sağlayabilmek inovasyondan geçmektedir. Eskiden rekabet avantajı sağlamak için yeterli olan kalite/maliyet avantajları bugün sadece geçici rahatlamalar sağlayabilmektedir.Ancak hiçbir ürün veya hizmet kalıcı değildir. Bu nedenle daha da önemli olan, sürekli inovasyon yapabilme ve farklılığı her seferinde kedini aşarak yaratabilme, yani inovasyon yeteneğine kavuşabilmektir.

Küreselleşme, pazarların birbirine yaklaşmasına ve pazara her geçen gün yeni rakiplerin girmesine yol açmaktadır. Rekabetin bu kadar arttığı bir ortamda, şirketlerin Pazar paylarını koruma, artırma veya yeni girdikleri pazarda başarı sağlamalarında inovasyonun rolü de her geçen gün artmaktadır. Çünkü inovatif çözümler; ürün ve hizmetlerin gittikçe birbirine benzediği, dünyanın her yerinden ulaşılabilirliğin sağlandığı bu pazarlarda farklılaşmayı, maliyetlerin düşürülmesini ve müşteriye ilave bir fayda sağlamasını beraberinde getirmektedir. Bu yararların farkına varan birçok şirket, inovasyona kurumsal bir stratejinin en önemli parçasını oluşturan ve sürekliliği olan bir faaliyet olarak görmektedir. Fakat bu sanıldığı kadar kolay değildir. Şirketlerin inovatif olabilmeleri için her şeyden önce yeterli teknik altyapıya sahip olmaları ve inovasyonun kurumsal kültürlerinde yerleşik olması gerekmektedir.

Anlaşılacağı üzere rekabetin yeni paradigması "bilgi ve inovasyondur". Hizmete ya da ürüne dönüşmeyen bilginin fazla bir değeri yoktur. Ama yararlı bir ürüne dönüşen bilgi, işletmeye çok yüksek gelir getirebilmekte, yenilikçi ürünlerin küresel talebi canlı tutulabilmektedir. Yenilik peşinde koşmayan, Ar-Ge ve tasarıma önem vermeyen işletmelerin ise ekonomik krizlere "kurban" olacakları şimdiden görülmektedir ■

"Rekabetin bu kadar arttığı bir ortamda, şirketlerin Pazar paylarını koruma, artırma veya yeni girdikleri pazarda başarı sağlamalarında inovasyonun rolü de her geçen gün artmaktadır. Çünkü inovatif çözümler; ürün ve hizmetlerin gittikçe birbirine benzediği, dünyanın her yerinden ulaşılabilirliğin sağlandığı bu pazarlarda farklılaşmayı, maliyetlerin düşürülmesini ve müşteriye ilave bir fayda sağlamasını beraberinde getirmektedir."



Dr. İsmail Altuncu
Kaizen Uzmanı

改善

Japonya Tecrübeleri Işığında Kaizen

Kaizen Nedir? Japonya'da işletmelerin verimlilik, kalite, maliyet, karlılık gibi temel hedeflerin iyileştirilmesinde yaygın olarak kullandıkları yöntemdir Kaizen. Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi Japonca'da kai "değiştirme" ve zen "daha iyi" karakterlerinin bileşiminden oluşan bir terimdir.

Yeraltı kaynakları ihmal edilebilir boyutlarda olan Japonya'nın teknoloji devi, üretim dehası olmasının sırrını çok düşünmeye gerek yok. Ne bizden daha güçlü ve kuvvetli insanlar yaşıyor orada, ne de bizden daha akıllı. Yaptıkları tek şey; daha verimli olmaktır. Bunun anahtarı da Kaizen'dir.

Hemen her işletmede Kaizen'i teşvik edici uygulamalar vardır. Örneğin bu işin liderlerinden olan Toyota'nın Amerika fabrikasında 1999 yılı içersinde, 7.000 işçiden 75.000 fikir beyan edilmiş ve bu fikirlerin % 99 u uygulamaya geçirilmiştir.

Kaizen ve Çalışanların Motivasyonu: En basitinden ele alınırsa, işletmede her çalışanın fikir bildirme hakkı ve özgürlüğü vardır. Bunların her biri itina ile kayıt altına alınır ve değerlendirilir. Temizlik işçisinden CEO ya kadar bütün kademelerdeki çalışanların sundukları fikirlerin kabul edilip uygulamaya konulması ile bu insanların motivasyonunun ne derece artacağını ve şirketi ne kadar benimseyecekleri açıktır. Teklif edilen fikir eğer uygulamaya değer bulunursa çalışana az da olsa bir ödül verilir ve hemen uygulamaya konur.

Kaizen ve Türkiye: Özellikle "benim dediğim olsun" felsefesinin yaygın olduğu memleketimiz için Kaizen uygulamaları biçilmiş bir kaftandır. Bunun sağlamasını hemen yapalım. Sakarya'daki Toyota fabrikasının genel müdürü Kikuchi Bey ile Japonya'da yaşadığım sırada sohbet etme imkânı budum. Biraz havadan sudan konuştuktan sonra bana Toyota Türkiye fabrikasının en verimli ve en az hatalı fabrikaları olduğunu söyledi. Önce bunun zarif bir Japon iltifatı olduğunu sandım. Fakat daha sonra Toyota'nın diğer birimlerinden gerçek olduğunu öğrendim.

Süreç Nasıl İşliyor? Konuya dönmek gerekirse, önce Kaizen sürecinin nasıl işlediğine dair biraz bilgi vermekte fayda vardır. Grup halinde yapılacak Kaizen çalışmalarında oylamaya gidilir. 'Hangi konuyu ele alalım?'şeklindeki bir sorudan tutun da etki eden faktörlerin belirlenmesi ve çözüm tekliflerine varıncaya kadar bütün süreçte tam bir demokrasi hakimdir. Böylece ortaya çıkan sonucu ve gelen yenilikleri herkesin benimseyip uygulaması daha kolay olmaktadır. Bir başka ifade ile, fikir üretmede demokrasi, uygulamada tam bir takım oyunu ve askeri disiplin esastır. Ya konuşma vakti fikrin varsa konuşursun, ya da tam bir er gibi sorgusuz sualsiz uygularsın. Hem fikirsiz hem de eleştirel bir davranış, kapıya konulmanın bir gerekçesidir.

Her şirkette Kaizen yarışması yapılır. Herkes üzerinde çalıştığı Kaizen çalışmasını jüriye sunar ve dereceye girenlere para ödülü verilir. Yöneticileri tarafından iltifat, maaş zammı, hatta terfie varan ödüller alırlar.

Japonya'daki Kaizen Tecrübelerim Ne Diyor? Japonya da bir yüksek teknoloji şirketinde uzun süre çalıştım. Bu sırada yapmış olduğum bir Kaizen çalışmasından bahsedeceğim. Japonya dışı satış operasyonlarının yanı sıra yine Japonya dışı bütün servis ve tamir işleri benim denetimimdeydi. Buradaki problemimiz bu işlerde olan yığılma ve gecikmelerdi. Faktör analizi yaptığımızda denetleme sisteminde boşluklar ve İngilizce raporların yazılmasında aksamalar gördük. Bunun için öncelikle mevcut servis denetim veri tabanını geliştirdik.

Böylece operasyon ile ilgili herkes teslim alma, gönderme, bakım, raporlama ve tabii ki yönetim tarafından bu veri tabanı monitör edilebilir hale geldi. Haftada bir güncel durum değerlendirildi ve ilgili muhataba rapor edildi.

Çalışanların İngilizce rapor yazma sorununu çözmemiz gerekiyordu. Esas yığılmanın burada olduğunu tespit ettik. Palet diyagramı ile arıza ve bakım konularını 25 ana başlıkta topladık. Böylece oluşturulan Japonca önyüzlü bir Excel makro ile arızanın çeşidi, ürün kodu, seri no ve yapılacak bakım onarımın çeşidi mönüden seçilerek otomatik olarak İngilizce rapor çıkışı yapan bir yazılım geliştirdik. Bu programı kullanan ve İngilizce bilmeyen teknisyenler artık kolayca İngilizce rapor yazar hale geldiler. Daha önce saatler süren bu işlem, artık birkaç dakikada halloluyordu. Bu programda öngörülen 25 arıza çeşidi toplam vakaların % 97 sini kapsıyordu. Kalan % 3 lük kısım ise eskisi gibi yazılacaktı. Ayda ortalama 200 rapor düşünüldüğünde sarf edilen mesai 400 saatten 17 saate düşürüldü. Böylece fazla mesai ve dışarıya tercüme ettirme gibi bir yük ortadan kalktı. Vakit kazanan çalışanlar da başka problemleri çözmek üzere bu tür Kaizen çalışmalarına ayıracak vakit buldular.

Dünya Markalarlarında Kaizen Sloganları: Japon şirketlerinin sloganlarına bir göz atalım. Kendini uluslararası arenada ispat etmiş bu şirketlerin kültürünü yansıtan sloganlarda Kaizen felsefesinden izler bulacaksınız. Demek ki bu şirketlerin de başarısının altında Kaizen yatıyor.

Mitsubishi Electronic - Changes for the Better

Bridgestone - Passion for Excellence

Hitachi - Inspire the Next

NEC - Empowered by Innovation

Toshiba - Leading Innovation

Panasonic - Ideas for life

Toyota (Amerika)- Moving Forward

Toyota Nets - Make the Style

Nissan - SHIFT the future

Honda - The Power of Dreams

Sony - It's a SONY. Like no other

KDDI - Designing The Future

Bu sloganlar Japonya'da da Türkiye'de de bu şekilleriyle kullanılıyor. Yine de tercüme etmek gerekirse: Daha iyiye değiştirme, mükemmeliyet ihtirası, sonrakini ilham etme, yenilikle güçlendirilmiş, önder yenilik, yaşam için fikirler, ileri hareket, tarzı üret, geleceğe ötele, hayallerin gücü, o bir Sony diğerleri gibi değil, geleceği tasarımlamak.

Görüldüğü gibi sloganlarda ana tema olarak devamlı iyileştirme, yenilik, farklı olma, fikirlerin ve hayal gücünün önemi vurgulanıyor. Doğru şirket sloganı sadece marka oluşturmakla kalmaz bu markaya tüketicilerin ömür boyu sadık kalmalarını da sağlar.

Japonlar Verimliliği Öğrenip, Kaizen İhraç Ettiler: Yukarıda bahsettiğim işimin gereği olarak Amerika ve Avrupa da ziyaret fırsatı bulduğum işletmelerde de Kaizen kültürünün benimsenmiş durumda olduğunu gördüm. Japonlara verimlilik kavramını 1960'larda Amerikalılar öğretti. Ancak Japonlar her öğrendiğinin üzerine kendinden olan ve yeni bir şeyler koyar. Verimliliği Kaizen olarak dünyaya ihraç edip kabul ettiren de Japonlardır.

İspanya'nın en büyük asansör üreticisi Orona da yaptığım gezi sonucu ilk sorum "sizin yöneticiniz Japon mu?" şeklinde oldu. Zira gördüklerim sanki bir Japon fabrikasını geziyormuşum hissi verdi bana. Zira Kaizen öğeleri olarak bildiğimiz 6S, Kanban ve diğerleri her yerde göze çarpıyordu. Amerika'da jet motoru bakım onarım işi yapan Pratt & Whitney'de ACE müdürlüğü departmanı vardır ve şirkette Kaizen kültürünün uygulanması ve takibinden sorumludur.

Kaizen ve Uygulamada Kullanılan 7 Temel Araç: Kaizen her türlü iş kolunda çalışanların kalitenin iyileştirilmesinde ve problemlerin çözümünde kullandıkları bir yöntemdir. Problem çözüm uzmanı olmasa da çalışanlar çalışma ortamı bilgi gücünü kullanabilirler. Burada problem çözümü iş sırasını belirlemek Kaizen eyleminde kolaylık sağlar. Bu şekilde belirlenen iş akışı Kaizen senaryosu olup eylem içersinde kullanılması 7 araçtan oluşan bilimsel bir metottur. Kalite; problem çözümünde yoğunlaşmış bir metodolojidir.



"Kaizen ve Uygulamada Kullanılan 7 Temel Araç: Kaizen her türlü iş kolunda çalışanların kalitenin iyileştirilmesinde ve problemlerin çözümünde kullandıkları bir yöntemdir. Problem çözüm uzmanı olmasa da çalışanlar çalışma ortamı bilgi gücünü kullanabilirler. Burada problem çözümü iş sırasını belirlemek Kaizen eyleminde kolaylık sağlar."

Kalite Nedir?

İyi ürün (mamul ve hizmet) demek onun en iyi kalitede olması değil "müşterinin kullanım amacına ve aradığı şartlara en uygun kalitede olması" demektir. Burada ürün kalitesinin zamanla değişen bir kavram olduğunu unutmamak gerekir.

Yeterli Kalite

Ürünün temel işlev niteliği olup istenen şekilde elde edilmesi birinci dereceden niteliktir.

Müşteri Memnuniyeti

70'li yıllara girildiğinde sadece yeterli kalite düşüncesi ile pazarda rekabet sıralamasına girmek zor olmuştur. Yani birinci kaliteyi başarmakla birlikte müşteri taleplerini yerine getirip müşteri memnuniyetini elde etmek rekabet sıralamasını belirleyen unsur olmuştur. Kısaca müşteri memnuniyeti ve niteliğin aynı anlama geldiği bir dönem olmuştur.

Müşteri mutluluğu: müşteri memnuniyeti dönemine girildikten sonra Kaizen yapan şirketler arttı. Olgunlaşan ürünler müşteri memnuniyetini elde ettiğinden pazar payını artıracağı anlamına gelmez. Müşterinin potansiyel taleplerini tespit edip beklentilerini gerçekleştirme gereği doğdu.

Kaizen İle Problem Çözmede Temel Düşünce

1.Gerçeği Esas Alan Yaklaşım

İş süreçlerinde genellikle kullanılan yöntem TDC (Tecrübe, Duyular, Cesaret) esaslarıyla tespit ve karar vermeye dayanır. Fakat salt bu esaslarla yapılan işlerde tehlikeli olan israf (muda) tır. Dolayısı ile veri ya da teori desteğine ihtiyaç vardır. Duruma göre TDC veya bilimsel yaklaşımı uygun şekilde kullanarak yönetmek önemlidir.

2.Karakteristik (sonuç, problem) ile faktör (sebep, problem kaynağı) Farkı

Kaizen çalışmasında karakteristik ile faktörün net bir şekilde ayrılması gereklidir. İyi sonuç almak için faktörleri iyi tespit etmek gerekir. Ayrıca problemin sebebi iyi tespit edilirse ancak sonuç iyileştirilebilir.

3.Esas Sebebin Tespiti

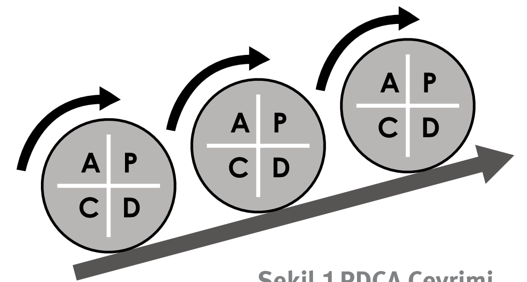
Problem çözmede en önemli şey esas sebebin bulunmasıdır. Problem ortaya çıktığı zaman esas sebep bulunana kadar neden? neden? neden? sorusu tekrarlanmalıdır.

4.PDCA Çevrimi

Plan, Do, Check, Action 4 adımı uygulayarak devamlı iyileştirme yapılarak spiral yükselme şeklindedir.

Proses	Geleneksel Yaklaşım (TDC)	Bilimsel Yaklaşım (veri, teori)
Muayene	Diyalog, göğüs dinleme, ilaç	Tahliller (kan, idrar, röntgen)
Lokanta servisi	Müşteri tavrı, şikayetler	Anket sonuçları
Kaynak işi	Görünüm, tecrübe, duyular	Akım değeri, zaman, test sonucu





Şekil 1 PDCA Çevrimi

	Genel	Kalite kontrolü
Plan	Amaç ve hedefin netleştirilmesi	Kalite ve iş standardı belirlenir, iş planı yapılır
Do	Organizasyon çalışmasına başlama	İşin icrası
Check	Sonuçların planlanan ile karşılaştırılması problem varsa sebebinin tespiti	Standarda uygun yürütüldüğünün kontrolü ürün kalitesinin kontrolü problem varsa sebebin tespiti
Action	Hazırlanan çözüm sonraki amaç ve hedeflere yansıtılır.	Hazırlanan çözüm sonraki iş planına yansıtılır.

Bu dört adım yukarıdaki tabloda genel anlamda ve kalite kontrolü bakımından açıklanmıştır.

Kaizen senaryosu problem çözümü adımlarını belirleyen iş akışıdır. Genel akış aşağıdaki gibidir (Japon bilim adamları ve mühendisler birliğinin önerdiği şekil)

Konu seçiminin sebebi

Durumun algılanması

Hedef tayini

Eylem planının oluşturulması

Faktörlerin analiz ve sağlaması

Çözümün irdelenmesi ve uygulaması

Etkinin teyidi

Standardizasyon (eylem sonu)Öz eleştiri ve gelecekle ilgili planlar

Grup halinde yapılan bir eylem olduğundan, açık ve net bir iş akışı yapılması çok önemlidir. Ayrıca değerlendirme için üçüncü şahıslar tarafından anlaşılır olmalıdır. Kaizen çalışmasında kullanılan temel araçlar:

1.Karakteristik faktör şeması

2.Yoklama tablosu

3.Sütun grafiği

4.Dağılım

5.Palet diyagramı

6.Grafikler ve denetim şeması

7.Sınıflama

Bazı çevrelerce düşünüldüğü gibi Kaizen sadece üretime ait bir yöntem değil, servis sektöründe hatta sosyal hayatta, kısaca her sektörde kullanılabilecek değerli bir bilgidir. Biz de iş ortamımızı daha düzenli hale getirecek, takım ruhunu geliştirecek, çalışanların motivasyonunu artıracak bu teknolojiyi sadece öğrenmekle kalmayıp uygulamaya koyduğumuzda şimdiye kadar problem olarak bizi rahatsız eden birçok şeyin çözümünün ne kadar kolay olduğunu anlayacağız. Özellikle global ekonomik krizin etkilerinin hala devam ettiği şu zamanlarda mesaimizin bir kısmını verimlilik ve kalite artırmaya yönelik çalışmalara harcamak iyi fikir değil mi sizce?

Kaynaklar

Kalite Kontrolda Kaizenin 7 Aracı, Nishimura Yönetim Danışmanlığı, Tokyo, 2007.
Asahikawa Turizm Bülteni, Ocak 2008 sayısı.
Gladys Edmunds, Başarıya Götüren Küçük Ama Devamlı Değişiklikler, USA Today, Sayı 22.5.2007.





Kemal Yamankaradeniz
Destek Patent A.Ş.

Endüstriyel Tasarım, Tescil ve Tescil Süreçleri

Görsellik, tasarım ve bu temelde farklılık ortaya çıkartma çabaları neredeyse insanlık tarihi ile başlar. Üretilen görsel yeniliklerin, üreticisi tarafından bir hak olarak görülmesi ve bunun koruma altına alınma ihtiyacı ise, ticaretin gelişmesi ile birlikte insanlığın kafasını kurcalar hale gelmiştir.

Gemilerle mallarını başka coğrafyalara götürüp satmak isteyen tüccarlar bir süre sonra kendi mallarının benzerlerini mal satıkları yerlerde görmeye başlayınca, o dönemdeki ticaret süreci de ciddi anlamda zarar görmeye başlar. Bu noktadan hareketle görselliğin -bugünkü anlamda- tasarımların korunması fikri ciddi şekilde gündeme gelir.

Bu konudaki yasal ilk düzenlemeleri 1711'de Fransa, 1787'de İtalya, 1787'de İngiltere yapmıştır. Sonra 1800'lü yılların ortasından başlayarak ABD, Almanya ve Japonya gerekli düzenlemeleri yaparak uygulamaya sokmuştur. Günümüzde Roma ve Paris'in en önemli iki moda merkezi olması bu noktadan bakılınca hiç de şaşırtıcı gelmemektedir. Haklar korunmaya başladıkça ticari olarak değer kazanmaya, ticari olarak değer kazanma da daha fazla insanın o konuya ilgi duyması ve gelişme anlamına gelmektedir.

Diğer sınai mülkiyet hakları konusunda 1800'lerin sonunda bile olsa ilk düzenlemeleri yapan ülkelerden biri olan Osmanlı İmparatorluğu, şaşırtıcı bir şekilde tasarım konusunda hiçbir düzenlemeye gitmemiştir. Bu konudaki düzenleme ve uygulamaların yasal anlamda ortaya çıkışı Türk Patent Enstitüsü'nün kurulmasının hemen ardından, 1995 yılıdır.

> "Türk Patent Enstitüsü'nün yapısı ve çalışma prensipleri hem de sınai mülkiyet konusundaki yasal düzenlemeler noktasında Türkiye, gelişmiş ülkelerle aynı şartları taşımakta ve çok benzer mevzuat – yasalarla yönetilmektedir."

Şunu özellikle vurgulamak isterim ki, hem Türk Patent Enstitüsü'nün yapısı ve çalışma prensipleri hem de sınai mülkiyet konusundaki yasal düzenlemeler noktasında Türkiye, gelişmiş ülkelerle aynı şartları taşımakta ve çok benzer mevzuat – yasalarla yönetilmektedir.

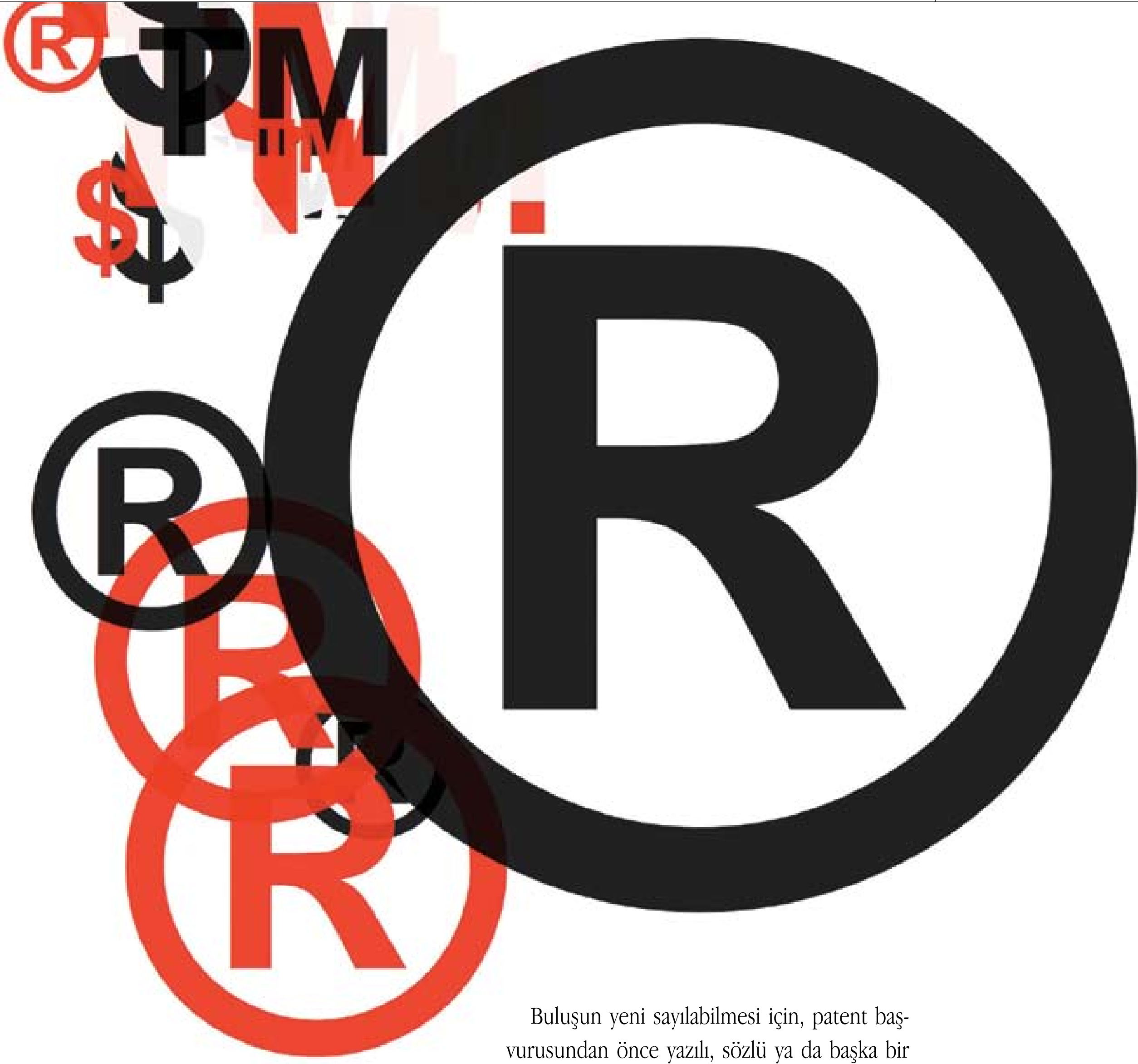
Sınai mülkiyet hakları temelde 3 ana alan üzerinden değerlendirilebilir. Bu alanlar marka tescili, patent - faydalı model tescili ve endüstriyel tasarım tescilidir.

Bu hakların koruma kapsamı ülkeseldir yani hangi ülkelerde tescil işlemi gerçekleştiyse sadece o ülkelerde koruma söz konusudur. Çeşitli uluslararası anlaşmalarla birden fazla ülkede başvuru imkanı sağlayan sistemler olmakla birlikte, pek çok insanın merak edip sorduğu gibi "Dünya Patenti" ya da dünyanın her ülkesinde koruma sağlayan bir başvuru türü yoktur. Ülkemizde başvuruların kabulü ve resmi olarak onaylanması konusunda Türk Patent Enstitüsü tek yetkili kurumdur.

Tanımlar

Sınai mülkiyet haklarının temelde 3 ana alandan oluştuğunu belirtmiştim. Kısaca bu akların tanımlarını yaptıktan ve birbirlerinden farklarını aktardıktan sonra, okuyucularımıza endüstriyel tasarım konusunu detaylı bir şekilde aktarmak istiyorum.

Marka: Sınai mülkiyet açısından marka; bir firma yada şahıs tarafından üretilen mal veya hizmetlerin, başkaca firma yada şahıslar tarafından üretilen mal veya hizmetlerden ayırt edilmesini sağlayan; kişi adları, sözcükler, şekiller, harfler, sayılar gibi baskı



yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işarete verilen addır. Marka ile ilgili en önemli kriter, kullanılan işaretin benzer ürün yada hizmetlerden farklılaşmayı sağlayan "Ayırt Edici Özeliliğinin" bulunması gerekliliğidir. Basit bir örnekle açıklamak gerekirse, tescilli marka "Gezi" ise; "Uzun Gezi", "Kısa Gezi" gibi marka başvuruları Türk Patent Enstitüsü tarafından kabul edilmeyecektir. Örneğimizde marka unsuru taşıyan öğe "Gezi" dir. Diğerleri ayırt edici unsur taşımadıkları için marka olarak tescil edilemezler.

Patent – Faydalı Model: Bir buluşun patent ile koruma altına alınabilmesi için Yeni olması, Sanayiye uygulanabilir olması ve o güne kadar var olan Tekniğin Bilinen Durumunu aşan bir seviyede olması gerekir.

Buluşun yeni sayılabilmesi için, patent başvurusundan önce yazılı, sözlü ya da başka bir şekilde kamuya açıklanmamış olması gerekir. Buluş, konusunda uzman bir kişinin kolayca düşünüp ortaya koyamayacağı bir durumu ifade ediyorsa Tekniği Bilinen Durumu aşılmış sayılacaktır. Patent belgesi hak sahibine 20 yıllık koruma sağlamaktadır.

Faydalı model ise; Tekniğin Bilinen Durumunu aşma kriterinin aranmadığı, Yenilik ve Sanayiye Uygulanabilirlik şartlarının yeterli görüldüğü buluş çeşidi Faydalı Model'dir. Patent ile kıyaslandığında küçük buluşlara verilen belgeye Faydalı Model denilmektedir.

Genel anlamda, KOBİ'lerin buluş üretme ve bunları sanayiye uygulamasını teşvik etmek amacıyla düşünülmüş bir belge çeşididir. Patente oranla daha az maliyetli ve resmi işlemleri daha kısa süren basit bir sistemdir



> Özgün tasarımlar sanayinin hızla gelişmesini, rekabet ortamının oluşmasını sağlamakla birlikte tüketicileri bilinçlendirip iyiyi bulmaya ve almaya yönlendirmektedir. Tüketiciler tarafından bilinen ve kullanılan tasarımların dışında, farklı dizayn edilen, yeni ve özgün tasarımlar sahibine ticari olarak bir avantaj sağlar.

Endüstriyel Tasarım Nedir?

Tasarım, bir ürünün tamamının veya bir parçasının çizgi, şekil, renk, biçim, doku, malzemenin esnekliği ve süslemesi gibi insan duyuları ile algılanabilen çeşitli unsur veya özelliklerinin oluşturduğu görünümdür. Diğer bir deyişle tasarım, bir ürün ya da ürün parçasının görünümüdür.

Sınai mülkiyet anlamında tasarımların en temel dayanağı olan görsel yenilikler hayatımızın tüm alanlarında uygulanır. Bir konfeksiyonun görünümünü oluşturan konfeksiyon dizaynından (moda), bir ayakkabı tasarımına, bir halı deseninden bir otomobil dizaynına, bir süs eşyasından, bir çanta dizaynına, mutfak eşyasından tıbbi aletlere kadar hemen hemen her sektörde görsel yenilikler yapılır.

Özgün tasarımlar sanayinin hızla gelişmesini, rekabet ortamının oluşmasını sağlamakla birlikte tüketicileri bilinçlendirip iyiyi bulmaya ve almaya yönlendirmektedir. Tüketiciler tarafından bilinen ve kullanılan tasarımların dışında, farklı dizayn edilen, yeni ve özgün tasarımlar sahibine ticari olarak bir avantaj sağlar. Bu ticari avantaj haklı bir avantajdır ve en azından tasarımın oluşması için harcanan eğitim ve bilgi birikimi, tecrübe, zaman ve parayı karşılamalıdır.

Piyasada sahibine rekabet üstünlüğü veren tasarımlar taklidine imkan verildiği taktirde rekabet üstünlüğünden ziyade rekabetçe dezavantaj verir. Nedeni ise taklitçilerin hiçbir maddi ve manevi değer harcamadan taklit ederek aynı tasarımı daha ucuza üretmesindendir. Bu durum ancak tescil edilerek koruma alındığı taktirde sahibine özgü haklar vermektedir. Piyasada özgün tasarımların üretilmesi için tasarım üretenlerin korunarak (belli bir süre tekel hakkı vererek) ödüllendirilmesi, taklitçilerin de cezalandırması ile mümkündür.

Tasarımlar, dünyada Türkiye'nin de 1930 da üye olduğu uluslararası "Paris anlaşmasının" hükümlerine göre korunur. Türkiye'de tasarımlar bu anlaşmaya uygun olarak 1995 yılında yürürlüğe giren 554 sayılı kanun hükmünde kararname hükümlerine göre korunur.

Endüstriyel Tasarımın Korunabilmesi için Taşıması Gereken Özellikler

Bir tasarımın belgeye bağlanarak korunabilmesi için aranan iki temel kriter vardır. Bunlardan ilki yenilik ve ikincisi ise ayırt ediciliktir. Her iki kriter paranın her iki yüzü gibi birbirine bağlıdır.

Yenilik; Önceden hiç bilinmeyen ya da bilinen bir çözüm üzerinde çalışılarak, değişik yorumlar, yaklaşımlar ve detay çözümlemeleri ile farklı bir ürünün ortaya konulması yenilik olarak değerlendirilir. Yenilik değerlendirilmesinde, ortak özellikler öncelikle ele alınır ve küçük ayrıntılarda farklılık yenilik olarak değerlendirilemez. Yeniliğin belirlenmesinde, söz konusu tasarımın daha önce hak sahibi tarafından ya da başkaları tarafından kamuya sunulmuş olup olmadığına bakılır. Yenilik, mutlak anlamda ele alındığından, bir tasarımın benzeri daha önce dünyanın herhangi bir yerinde kamuya sunulmuşsa söz konusu tasarımın yenilik özelliği ortadan kalkmış demektir.

Örneğin aşağıda iki farklı araba tasarımı örnekleri görülmektedir. Her ikisi de yolcuyu bir yerden bir yere götürmek üzere tasarlanan araçlardır. Geçmişte tasarlanıp piyasaya sunulmuş araba tasarımları üzerinde çalışılarak farklı görsel yorum ve detaylar geliştirilmesi ile ortaya daha farklı ve yeni tasarımlar çıkmaktadır. Diğer kumaş tasarımları için de aynı ifadeleri kullanabiliriz.









Ayırt Edicilik; Koruma talep edilen bir tasarımın, bilgilenmiş kullanıcı üzerinde bıraktığı genel izlenim ile benzer olduğu iddia edilen ve kıyaslanan herhangi bir başka tasarımın, böyle bir kullanıcıda bıraktığı genel izlenim arasındaki belirgin farklılık ayırt ediciliktir. Burada aranan farklılık belirgin bir farklılıktır.

Bilgilenmiş kullanıcı, ne normal bir kullanıcıdır, ne de uzman bir kişi. Bilgilenmiş kullanıcı, söz konusu tasarım hakkında bilgi sahibi olan ve daha önce o ürünü kullanmış ve ürün hakkında deneyim sahibi olan kişidir. Örneğin, bir tül perde deseninin bilinen sarmaşık dalı ve üzerindeki çiçek tasarımları kombinasyonu ile tasarlandığını varsayarsak; tasarımı oluşturan unsurların her bir elemanı ayrı ayrı yenilik vasfını taşımasa dahi oluşturduğu kombinasyon ile tasarım, genel izlenim itibariyle bilinen diğer tasarımlardan farklı, ayırt ediciliği olması durumunda koruma sağlanabilecektir.

Ayırt edici nitelik; İki ürün yan yana getirildiğinde bilirkişi incelemesi sonucu, o ürünlerin tüketici üzerinde bıraktığı genel izlenim olarak değerlendirilmektedir. (Tasarımlar üzerinde "%" oranlarıyla benzerlik kriteri yapılmamaktadır.) Kamuoyunda yaygın olarak bilinen bir yanlışı da burada düzeltmek isterim. Endüstriyel tasarımlarda ayırt edici nitelik kriteri; ürün üzerinde yapılacak "8" (sekiz) değişiklik veya "%35" oranındaki farklılık şeklinde algılanmaktadır ki bu yanlış düşüncenin herhangi bir kanuni dayanağı yoktur. Yani tescille korunan bir tasarımın 3-5 yerinde değişiklik yaparak kullanmak mümkün değildir. Tasarımın, bilgilenmiş kullanıcının net olarak "bu iki tasarım birbirinden farklıdır" diyebilmesini sağlayacak kadar değişik olması gerekmektedir.

Yeni, ayırt edici niteliğe sahip olmayan tasarımlar ile kamu düzeni ve genel ahlaka aykırı tasarımlar koruma kapsamı dışındadır. Ayrıca, teknik fonksiyonun gerçekleştirilmesinde, tasarımcıya tasarıma ilişkin özellik ve unsurlarda hiçbir seçenek özgürlüğü bırakmayan tasarımlar da koruma kapsamının dışındadır.

Bu noktada diğer sınai mülkiyet hakları gibi tasarımlarda da araştırma ciddi şekilde önem kazanmaktadır. Araştırmalar firma bazında yapılmakta ve Türk Patent Enstitüsüne başvuru yapılmış tasarımları içermektedir. Tasarım doğası gereği görsellik içerdiği için, tek tek ürün bazında araştırma oldukça uzun ve zahmetli bir süreçtir. Çoğu zaman da sonuç vermemektedir. Bu yüzden TPE yayını Tasarım Bültenlerine abone olmak büyük önem taşımaktadır. Düzenli olarak yapılan bülten taramaları hem sektörel anlamda hak sahibine bilgi sağlamakta hem de tasarım izlemesi konusunda yardımcı olmaktadır.

Bütün bir sektörü hatta diğer sektörleri de takip edebilmek tasarım bültenleri ile mümkündür. Böylece hangi firmanın ne çalışmalar yaptığı ya da hangi tasarımcıların öne çıktığını görme şansı da doğmaktadır.

Endüstriyel Tasarımlarda Hak Sahibi Kimdir? Tasarım Hakkı Talep Eden - Tasarımcı Arasındaki Farklar

Tasarım hakkının sahibi tasarımcı veya onun hukuki halefleridir. Ücretli olarak hizmet veren çalışanların, işlerini görürken tasarladıkları tasarımların sahibi hizmet ilişkisi nedeniyle, onları çalıştıranlardır. Bu gibi konularda çalışan, yapılan tasarımın önemine göre değerlendirme sonucunda saptanacak bir bedel alma hakkına sahip olabilmektedir.

Gerçek ve tüzel kişiler tasarım hakkı talebinde bulunabilirler. Tasarım hakkı sahibi, tescile konu tasarımı üreten, piyasaya sunan, satan, ticari amaçla kullanandır. Tasarımcı, tasarımı gerçekleştiren ürünü tasarlayan kişidir. Tasarım hakkı talep edenle tasarımcının farklı kişiler olması durumunda aradaki ilişki başvuru sırasında beyan ile belirtilir.

Sıkça gündeme gelen sorulardan biri de akademik personelin durumudur. Üniversitelere bağlı fakülte ve yüksekokullarda bilimsel çalışma yapmakta olan öğretim elemanlarının tasarımları üzerindeki hak, öğretim elemanlarına aittir. Bu noktada Türkiye'nin önemli bir sorunu da "Tasarımcı" sayısının yetersizliğidir.

"Tasarımlar, dünyada Türkiye'nin de 1930 da üye olduğu uluslararası "Paris anlaşmasının" hükümlerine göre korunur. Türkiye'de tasarımlar bu anlaşmaya uygun olarak 1995 yılında yürürlüğe giren 554 sayılı kanun hükmünde kararname hükümlerine göre korunur."

Ülkemizde gerçek anlamda bir tasarımcı eksiği vardır ve bu sadece birkaç kurumun çabası ile de çözülebilecek bir sorun değildir. Dünya gerçeklerinden hareketle oluşacak bir eğitim içeriği ve ileri teknolojinin kullanıldığı uygulama atölyeleri kurularak, piyasa gereklerine cevap verebilecek tasarımcılar yetiştirmeliyiz. Özellikle tekstil ve hazır giyimde bir merkez olmak istiyorsak bunun anahtarı tasarımcılardır. Bu noktada milli bir politika ortaya konularak taraf olan herkesin destek vermesi ile uzun vadeli olarak çözüm ortaya konmalıdır. Örneğin Çin devleti yaklaşık 5 yıl önce tasarım üretmenin ne kadar önemli olduğunu farkederek bu konuda meslek okulları açmaya başlamış ve her yıl 15.000'in üzerinde tasarımcı yetiştirmektedir.

Endüstriyel Tasarım Hakkı Ne Zaman Korunmaya Başlar ve Koruma Süresi Ne Kadardır?

Hakkın temel olarak korunmaya başladığı tarih, tasarım müracaatının yapıldığı tarih, saat ve dakika olarak başlamaktadır. Bununla birlikte hakkın başlaması ile hakkın korunmaya başlayacağı anın birbirinden ayrılması gerekmektedir. Hakkın korunmaya başladığı tarih, başvurunun yapıldığı tarih değil başvurunun ilan edildiği yada başvurunun ihtar ve sair yollar ile tecavüz edene bildirildiği tarihtir.

Tasarım başvurusu tasarımlara ilişkin Kanun Hükmünde Kararnamenin 34. maddesine göre yayınlandığı takdirde, başvuru sahibi, tasarıma vaki tecavüzlerden dolayı hukuk ve ceza davası açmaya yetkilidir. Burada, müracaatın yayınlanması ile başvuru sonrası idari işlemlerin devamı aşamasında tasarımların 6 aylık bir süreyle ilan edildiği sürecin başlangıcı anlaşılmalıdır. Bu durumda başvurusu yapılan bir tasarım ilan edildiği taktirde hukuk ve ceza davası açma hakkı doğmaktadır.

Tecavüz eden, başvurudan veya kapsamından haberdar edilmiş ise, başvurunun yayımlanmış olmasına bakılmaz. Bu düzenleme ile de anlaşılması gerekli husus şudur ki; tasarım müracaatı henüz ilan edilmeden önceki safhada ihtar ve sair yollarla tecavüz eden haberdar edilmiş ise tasarımın ilan edilmesi aranmaksızın hukuk ve ceza davaları açma hakkı doğmaktadır.

Yeni ayırt edici niteliğe sahip tasarımlar müracaat tarihinden itibaren "5" yıl koruma altına alınmaktadır. Bu süre beşer yıllık dönemlerde yenilenmek kaydıyla, 25 yıla kadar uzatılabilir. (yenileme talebi koruma süresinin sona erdiği ayın son gününden önceki 6 ay içinde yapılmalıdır. Eğer bu süre geçirilirse, ek bir ücretin ödenmesi şartıyla tescilin sona erdiği günden itibaren 6 ay içinde yapılabilir.)

Yurtdışı Tasarım Tescilleri

Tasarım tescili, diğer tüm sınai mülkiyet haklarında olduğu gibi henüz tüm dünyada geçerli olacak tescil sistemi olmadığından hangi ülkede tescil edilmişse o ülkenin yasaları kapsamında koruma sağlamaktadır. Bu sebeple Türkiye'de belgeye bağlanmış bir tasarım ancak Türkiye'de koruma altında olacaktır. Başka ülkelerde tasarımın korunması istendiğinde, koruma istenilen ülkelerin patent ofislerine tescil için müracaat edilmesi gerekmektedir.

Tasarım tescil sistemi, ülkesel ve bölgesel bazda mümkün olabilmektedir. Bölgesel bazdaki tasarım tescil sistemi ise çeşitli uluslararası anlaşmalarla sağlanan uygulamalarla ülkesel sisteme nazaran daha kapsamlı ve daha kolay bir sistemdir.

Topluluk Tasarımı (OHIM)

Sadece bir başvuruyla 27 AB ülkesinde koruma sağlayan bir tescil sistemidir. Topluluk Tasarımı 2003 yılı başı itibariyle yürürlüğe girmiş olup, hak sahibine Avrupa Birliğine üye ülkeler düzeyinde koruma sağlamaktadır. Bu sistem her ülkeye ayrı ayrı başvuru yapılmasına kıyasla daha hesaplı ve süreci daha kısadır. Topluluk Tasarımında müracaatın Topluluk Tasarım Bülteninde yayımlanmasını takip eden 3-4 aylık süre sonunda Topluluk üyesi 27 ülkede aynı anda geçerli olan Tasarım Tescil Belgesi düzenlenmektedir. Tescil edilen tasarımların tescil koruma süresi "5" yıl olup, "5" er yıllık periyotlarla en çok "4" defa yenilenerek koruma süresi "25" yıla kadar uzatılabilmektedir. Topluluk Tasarım tescil sistemi Avrupa birliği ülkelerinde tek başvuru ile tasarımların korunması bu ülkelere ihracat yapan sanayicilerimize önemli avantajlar ve fırsatlar sağlamaktadır.

> **"Buluşun yeni sayılabilmesi için, patent başvurusundan önce yazılı, sözlü ya da başka bir şekilde kamuya açıklanmamış olması gerekir. Buluş, konusunda uzman bir kişinin kolayca düşünüp ortaya koyamayacağı bir durumu ifade ediyorsa Tekniği Bilinen Durumu aşılmış sayılacaktır. Patent belgesi hak sahibine 20 yıllık koruma sağlamaktadır."**

Lahey Antlaşması Kapsamında Uluslararası Tescil Sistemi Nedir Avantajları Nelerdir?

Uluslararası alanda tasarım tescil koruması sağlayan diğer bölgesel başvuru sistemi olan Lahey Anlaşması kapsamındaki tescil sistemi ise Türkiye'nin 1 Ocak 2005 tarihi itibariyle Lahey Anlaşmasının Cenevre metni kapsamında üye olmasıyla anlaşma hükümleri bu tarih itibariyle uygulanmaya başlanmıştır. Buna göre ülkemizden, Cenevre metnine üye ülkelerin içerisinden istenen ülke/ülkelere endüstriyel tasarım başvurusu yapılabilme imkanı sağlanmıştır. Lahey kapsamındaki başvurular hem uluslararası büroya hem de mevzuat hükümlerine göre ikamet edilen ülkedeki ulusal patent ofisine yapılabilmektedir. 2 Temmuz 2009 tarihi itibariyle Polonya'nın da bu sisteme üye olmasıyla üye sayısı 35 olmuştur.

Bölgesel tasarım tescil koruma sistemlerinden bir diğeri; Afrika ülkelerini kapsayan OAPI ve ARIPO olmak üzere iki adet toplu tescil sistemidir. Bu sistemlerle yapılacak tasarım başvuruları ile OAPI (Güneybatı Afrika) 16 ülkede; ARIPO'da (Güneydoğu Afrika) ise 15 Afrika ülkesinde yapılacak tasarım başvurusu ile bu ülkelerin tümünde koruma sağlanabilecektir. Yurtdışında toplu tasarım tescil sistemleri olan Topluluk Tasarım Tescil Sistemi; Lahey Anlaşması kapsamındaki tescil sistemi ve Afrika ülkelerini kapsayan tescil sistemleri, yurtdışında tescil işlemlerini daha hızlı, daha basit ve ülkesel başvurulara oranla daha düşük maliyetli ve daha geniş kapsamlı ve etkili koruma sağlamaktadır.

Endüstriyel Tasarım Tescili Ne Tür Haklar Sağlar?

Endüstriyel tasarım tescil belgesi, sahibine her türlü hukuki ve cezai dava açma yetkisini sağlamaktadır.Taklit ürüne veya ürünü üreten araçlara el konulması, el konulan araçların mülkiyetinin hak sahibine verilmesi, hak sahibinin uğradığı maddi zararların tazmini, mahkeme kararlarının basın yoluyla açıklanabilmesi gibi imkanlar tasarım hak sahibine verilmiştir. Buna rağmen tescilli tasarımların taklidi durumunda 2 yıldan 4 yıla kadar hapis ve 30 Bin YTL üzerinde para cezaları mevcuttur. Ayrıca taklit ürünler için hukuk ve ceza davaları açarak uğranılan maddi ve manevi zararlar tazmin ettirilir ■

Tasarım Tescil İstatistikleri

1. İllere göre tasarım başvuru sayıları

2008 YILINDA ENDÜSTRİYEL TASARIM BAŞVURUSUNDA BULUNAN İLK 20 İLİN BAŞVURU SAYILARINA GÖRE SIRALANMASI

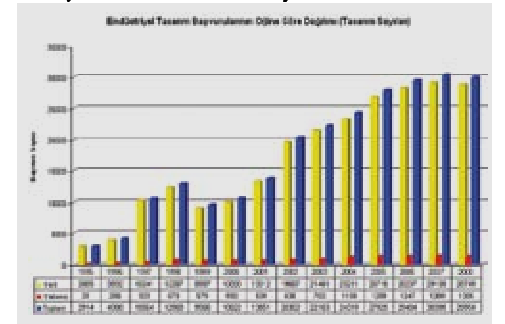
	İLLER	BAŞVURU SAYISI
1.	İSTANBUL	14176
2.	BURSA	2703
3.	ANKARA	2357
4.	GAZİANTEP	1769
5.	KAYSERİ	1206
6.	İZMİR	1136
7.	KONYA	625
8.	KOCAELİ	603
9.	KÜTAHYA	548
10.	HATAY	427
11.	SAKARYA	417
12.	ANTALYA	328
13.	TEKİRDAĞ	308
14.	DENİZLİ	289
15.	ADANA	195
16.	ESKİŞEHİR	185
17.	MANİSA	168
18.	NİĞDE	168
19.	AYDIN	129
20.	ÇANAKKALE	113
21.	SAMSUN	85

2. İlk 15 Ülkeye Göre Tasarım Başvuruları

ENDÜSTRİYEL TASARIM BAŞVURULARININ TÜRK PATENT ENSTİTÜSÜ' NE BAŞVURAN İLK 15 ÜLKEYE GÖRE DAĞILIMI

	Ülke Adı	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Toplam
1	TÜRKİYE	2.549	3.611	3.976	4.520	4.925	5.238	5.998	6.071	47.706
2	ALMANYA	39	50	51	81	64	102	108	92	791
3	A.B.D.	44	65	60	60	56	81	64	74	729
4	FRANSA	35	37	39	37	54	65	52	36	525
5	HOLLANDA	36	24	22	29	33	41	58	45	384
6	İTALYA	24	19	22	29	41	49	66	43	373
7	JAPONYA	13	7	19	36	50	27	49	94	332
8	BİRLEŞİK KRALLIK	22	19	19	16	16	22	17	13	186
9	İSVİÇRE	19	17	7	18	16	8	16	20	178
10	İSPANYA	6	7	12	14	21	15	15	8	126
11	İSVEÇ	11	8	4	8	4	6	8	12	80
12	AVUSTURYA	1	2	2	5	4	3	6	5	51
13	BELÇİKA	2	4		2	5	3	19	9	46
14	KORE CUMHURİYETİ	8	2	1	2	7	9	1	7	46
15	ÇİN	0	0	1	3	10	2	11	13	44

3. Orjine Göre Tasarım Başvuruları Grafik



4. Yıllara Göre Tasarım Başvuruları

ENDÜSTRİYEL TASARIM BAŞVURULARININ YILLARA GÖRE DAĞILIMI

Yıl	Yerli Tasarım Sayısı	Yabancı Tasarım Sayısı	Tasarım Sayısı Toplamı
1995	2.885	29	2.914
1996	3.832	256	4.088
1997	10.241	323	10.564
1998	12.287	673	12.960
1999	8.987	579	9.566
2000	10.030	592	10.622
2001	13.312	539	13.851
2002	19.667	635	20.302
2003	21.461	702	22.163
2004	23.211	1.108	24.319
2005	26.716	1.209	27.925
2006	28.237	1.247	29.484
2007	29.109	1.289	30.398
2008	28.749	1.205	29.954



Güven Borça
Marka Danışmanı

Kızı Ne Mühendisler İstedi; İyi ki Pazarlamacıya Vermişiz!

Sanayinin İstihdam Kabiliyeti

İlk işyerim olan Eczacıbaşı İpek Kağıt fabrikasında endüstri mühendisi olarak görev yaptığım iki yıl boyunca, muhtelif "geliştirme" projeleri neticesinde hatlardan çok sayıda işçi eksilttik. Sonra da işsiz bıraktığımız insanlara yeni iş alanları yaratmak için pazarlama alanına geçtim. O devirde tabii ki bunun farkında değildim ama şaka yolu sarf ettiğim bu laf, yazının ana fikrini oluşturuyor.

1989'da başlayan pazarlama kariyerim boyunca ve sonradan bir marka danışmanı olarak girip çıktığım yüzlerce üretim tesisinde benzer verimlilik artışı vakalarına aralıksız şahit oldum. Fabrikalar büyüdü, kapasiteler arttı, işçi sayıları azaldı. Seksenlerde 400 işçi çalıştıran bir fabrika büyük tesis sayılırdı. Bugün hala öyle ama ekonomi on kat büyüdü. Bizim yirmi yıl önce sekiz işçiyle ürettiğimiz tuvalet kağıdının on katını bugün tam otomatik hatta iki işçiyle üretiyorlar. Kamyon, otobüs gibi iri parçalar dışında otomotiv üretiminde insana neredeyse ihtiyaç kalmadı. Her şeyi robotlar yapıyor. Gıda, kimya, elektronik gibi temel sektörlerde de durum aynı. Nüfusun giderek azalan bir kısmı tüm dünya için yetecek sanayi üretimini fazlasıyla yapar hale geliyor. Tarımda istihdam meselesi daha vahim. Çünkü orada da ciddi bir mekanizasyon ve tohum ıslahı çalışmaları sonucunda büyük verim artışları sağlanmış durumda.

"Genetik müdahalelerin de can sıkıcı katkısıyla gelişmiş ülkelerde tarımın istihdamdaki payı hala düşüyor. Son on yılda %6.2'den %4.2'ye gerilemiş. Öte yandan dünyada sanayinin istihdamdaki payı şu an % 21 ve yine hiçbir bölgede % 25'i geçmiyor. (Gelişmiş ülkelerde ise son 20 yılda sanayinin istihdamdaki payı % 35' lerden % 20' lere gerilemiş.) Türkiye'de ise % 25 sınırında. Önümüzdeki on yılda ne olacağını kimse bilmiyor ama endüstri mühendisi kökenli bir pazarlamacı olarak bu oranın üzerine çıkılamayacağına isteyenle iddiaya girerim. Buradan istihdama yönelik olarak çıkan temel soru şu: Nüfusun yüzde otuzu, kırkı dünya için gereken tarım ve sanayi üretimini gerçekleştirdiğinde, kalan insanlar ne yapacak? "

> "Öte yandan dünyada sanayinin istihdamdaki payı şu an % 21 ve yine hiçbir bölgede % 25'i geçmiyor. (Gelişmiş ülkelerde ise son 20 yılda sanayinin istihdamdaki payı % 35' lerden % 20' lere gerilemiş.) Türkiye'de ise % 25 sınırında."

On sekiz ve on dokuzuncu yüzyılın temel zenginlik kaynağı olan tarım ve güç kaynağı olan toprak sahibi olma durumu yirminci yüzyılda önemini yitirdi. Bugün tarım hala önemli ama büyük zenginlik yaratmıyor, büyük istihdam sağlamıyor ve ekonomi içindeki oranı giderek azalıyor. Büyük toprak sahiplerinin ekonomideki, politikadaki, sosyal hayattaki etkileri çok azaldı. Muhtemelen aynı şey yirmi birinci yüzyılda sanayinin başına gelecek. Fabrika sahibi olmak, tarla sahibi olmak gibi olacak; Önemli ama etkisi ve katma değeri azalan bir pozisyon.

Sanayicinin durumu günümüz toprak ağalarının durumuna ne vadede düşer, mühendislere kız vermek cazibesini yitirir mi, ülkeyi mühendis kökenli liderler (Demirel, Özal, Erbakan) değil de iletişim okumuş insanlar mı yönetir bilmiyorum ama hal böyleyse, bir an önce katma değer ve yeterli istihdam sağlayacak yeni alanlara odaklanmak lazım diye düşünüyorum.

Krizin Sebebi

Yaşanan krizle ilgili muhtelif gerekçeler öne sürülüyor. Şahsen, mevcut krizi beklenen ve yapısal bir kriz olarak açıklayanlara yakın duruyorum. Cemalettin Nuri Taşcı durumu şöyle özetliyor:

Krize yol açan temel dinamikler seksenlerde Roszak (The Cult of Information) ve Gorz (Elveda Proletarya) tarafından tespit edilmişti. Roszak, Gorz ve başkalarının yıllar öncesinden analitik olarak teşhis ettikleri dinamikler şöyle özetlenebilir:

1.Verim artışı imalatın temel faktörleri arasındaki oranları sistematik bir biçimde değiştirmektedir. Birim imalatta gereken insan gücü düşerken, bilgi ve teknolojinin hissesi kararlı bir biçimde artmaktadır.

2.Dolayısıyla, nüfus durağan olsa bile, benzer bir istihdam oranını muhafaza edebilmek için daha çok yatırım ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

3.Daha çok yatırım, verim artışı ile birleşince, çok daha fazla imalat demektir. Bu imalatın emilmesi lazımdır ama dünyada bu kadar alıcı/talep yoktur.

4.Teknoloji ve bilgi yoğunluğunun artışı, vasıfsız veya düşük vasıflı işleri tasfiye etmekte, nüfusun küçük bir bölümünü oluşturan yüksek vasıflı işgücü üzerinde ise muazzam bir baskı yaratmaktadır. Dolayısıyla bir grup insan artan bir tempoyla çalışırken büyük kitleler işsiz kalmaktadır.

Tüm bu gelişmeler sonucunda ABD doları basıp tüketimi pompaladı. Bugün krizin sorumlusu olarak gösterilen yeni ödeme sistemleri ve pazarlama fikirleri sayesinde tüketim arttı ve kriz ertelenebildi. Ayrıca Doğu bloğu başta olmak üzere yeni pazarlarda tüketim arttı ve dünya ekonomisi hızla büyüdü. Öte yandan tüm bu genişlemeye rağmen dünyada enflasyonun patlamamış olması da bir başka inceleme konusudur. Çünkü bu dönemde hem mal arzı olağanüstü artmış, hem de para az sayıda kişinin elinde toplanmaya, toplumun alt kesimlerine akmamaya başlamıştır. Yani yaşanan kriz bir "arz fazlası" krizidir. Dünyada patlayarak artan üretimi emecek bir tüketim kapasitesi yoktur. Sonuçta geniş kitleler giderek işsiz kalmakta, serveti elinde tutan mutlu azınlık ise bu parayı koyacak yer bulamamaktadır.





Yangına Körükle Gitmek

İşte "arz fazlası" yüzünden çıkmış krize karşı hükümetin yeni yatırımları destekleyen program açıklaması ise yangına körükle gitmektir. Ne Türkiye'nin ne de dünyanın yeni bir fabrikaya ihtiyacı yoktur. (Tabii ki gelecekte de yeni fabrikalar yapılacaktır ama günün ihtiyacı bu değildir) Dünyada talep edilen her şey kolaylıkla üretilmektedir. Yapılması gereken şeyler başkadır. Öncelik sırasına göre şöyle sıralanabilir ve hepsinin de iletişim-markalaşma ile bağı vardır:

1.İç talebi canlı tutmak,

2.Ürünlerimize yeni pazarlar bulmak,

3.Sattığımız ürünün katma değerini artırmak,

4.Yeni talep yaratmak.

1.İç Talebi Canlı Tutmak

TOBB liderliğinde başlatılan "Kriz varsa çare de var" kampanyasının ilk aşaması buna yönelik idi. Çünkü Türk şirketleri üretimlerinin ortalama % 90'ını iç pazara satıyor ve iç piyasanın canlı tutulması krizin daha da derinleşmesini engellemek için alınacak ilk önlem. O yüzden içeride tüketimi artıracak her türlü çaba takdirle karşılanmalı ve toplumdaki "üretelim ama tüketmeyelim" zihniyeti değiştirilmelidir. Çünkü bizim ürettiğimizi tüketen ülkelerde sıkıntı baş göstermiştir ve ayrıca oralara mal satan rakip ülke sayısı çok artmıştır. O yüzden ülkemizdeki geniş kitlelerin "tüketici" olarak oyuna dahil olması önemlidir. Bu da kapsamlı bir iletişim çabası demektir ve bahsi geçen kampanya bu konudaki ön yargıların kırılması yolunda önemli bir başlangıç olmuştur.

2.Yeni Pazarlar Bulmak

Ekonomide seksenlerden bu yana izlediğimiz ve önemli başarılar kazandığımız Uzak Doğu modeli son krizle tıkandı. Tükettiğinden çok üretmeye dayalı bu model sayesinde ülkemiz sanayisi dünya pazarlarında rekabet gücü kazandı ama ana pazarlarımızdaki tüketim düşmeye başlayınca zorlandık. Şimdilerde Türk şirketleri Kuzey Afrika ve Orta Doğu başta olmak üzere yeni coğrafyalara iştahla saldırmaktadır. Buralara yerleşmemiz vakit alacaktır ama esas önemli olan buralarda kalıcı olabilmektir. Açıkçası doksanlarda açılan eski komünist pazarlara ülkemiz iş dünyasının risk alabilen, kaybedecek fazla bir şeyi olmayan, af buyurun "dibi" saldırdı ilk elde. Burada şansı yaver gitmemiş ve hatta batmak üzere olan bir çok girişimci oralardaki fırsatları değerlendirip kısa vadeli başarılar kazandı. Ancak bunların çok azı orada kalıcı yerler edindi. Doğu bloğunda doksanlarda kazanılan mevzilerin çoğu iki binlerde terk edildi. Oralarda gelişen modern kanallara, modern iş yapış şekillerine çoğu iş adamımız uyum sağlayamadı. İç pazardaki durumundan hoşnut olup veya önceliği AB'ye verip o günlerde doğu bloğuna fazla yüz vermeyen kurumsal şirketlerimizin yeni açılacak pazarlarda daha hevesli olacağını tahmin ediyorum.

Gerçekten de yeniden yapılanacak Irak başta olmak üzere yakın coğrafyalarda ciddi hakimiyet kurmamız gerekir. Bu da kanala ve tüketiciye hakim olmak, yani markalaşmakla olur.

3.Katma Değeri Artırmak (Markalaşmak)

Hem yeni açılacak coğrafyalarda, hem de mevcut ihraç pazarlarımızda markalaşmaya daha fazla önem vermeliyiz. Şu an Türkiye bölgesel güçlü markalara sahip olsaydı krize karşı daha sağlam dururdu. Ancak markalaşma işini de ancak şu sıralarda hakkını vererek yapmaya başladık. Doksanlarda bu işi ülkede pek bilen yoktu. Kendimizi kandırmayalım, Arçelik, Ülker, Eti örnek olmak üzere, ülkemizin önemli şirketleri ilk pazarlama bölümlerini 1995 sonrası kurdu. 1988 yılında pazarlama (marka yönetimi) kariyerini seçmiş ve 1997 yılında ülkenin ilk Marka Danışmanı olarak piyasaya çıkmış (şanslı) biri olarak bu süreci yakından takip etme imkanım oldu. Ama merak etmeyin, Türk insanı müthiş bir esnekliğe ve öğrenme yeteneğine sahip. O yüzden ülkemiz pazarlama profesyonelleri Coca Cola, Pepsi, Procter&Gamble, Unilever gibi şirketlerde hızla üst seviyelere tırmanmaya başladı kısa sürede. İşte bu insan kaynağı, bu topraklardan çıkacak yeni dünya markaları için en büyük güçtür. Ayrıca hükümetler de dünya markaları çıkarmanın önemini kavramış, çeşitli aşamalardan geçen Turquality programı dünyanın ilk marka destek programı olarak giderek daha fazla değer üretmeye başlamıştır.

Markalaşma konusunda dünyaya göre avantajlı olduğumuz sektörler vardır. Gücünü geçmişten alan seramik, kuyumculuk, hazır giyim gibi geleneksel sektörler, gıda, turizm, taşımacılık gibi coğrafi avantajımızdan yararlanabilecek sektörler ve sağlık, eğitim gibi bu ülkedeki yetişmiş insan gücünden yararlanabilecek alanlar.

Bunlar dışında markalaştırabileceğimiz çok fazla değer vardır elimizde; Örneğin kentlerimiz, turistik destinasyonlar, Türk hamamı, Türk mutfağı, Türk müziği, spor kulüplerimiz, sinema-dizi endüstrisi… Ve niceleri. Tabii ki doğru hedefler seçilmek ve bu ülkelerdeki hedef alıcının tercihini sağlayacak doğru pazarlama süreçlerinden geçmek kaydıyla.

Ayrıca ülkemiz iş dünyası, şimdiye kadar fazla kafa yormadığı "yeni talep/pazar yaratma" konusunu da gündeme almalıdır. Bu da sabır gerektiren riskli bir yoldur ama getirisi çoktur. Aslında başka çare yoktur.

4.Yeni Talep Yaratmak

Türkiye iş dünyası yeni talep yaratma, yeni pazar geliştirme konusunda deneyimsizdir. Şimdiye kadar hep dünyada var olanı kendi ülkemize getirmişiz. Bir iş adamı otomobil ve beyaz eşyayı, diğeri tuvalet kağıdı ve seramiği, bir başkaları da bisküviyi, gazlı içecekleri getirmiş; bir kısmı da zaten yediğimiz peyniri, sucuğu, şekerlemeyi endüstriyel olarak üretip markalaştırmıştır. Arada tabii ki yeni ürünler çıkarılmıştır ama yatırımcının hakim motivasyonu "inovasyon" olmamıştır. Önce devlet desteğiyle, sonra girişimcinin kendi gücüyle dünyada var olan temel tüketim alanlarından kültürümüze uygun olanları ülkemizde de geliştirilmiş ve bu klasik sektörler artık doyuma ulaşmıştır. Artık tüm bu bilinen pazarlarda ihtiyacın 3-5 katı kurulu kapasite var. Ülkede yeni bir makarna, un, süt, mobilya, makine fabrikasına ihtiyaç yoktur. Bu alanlara kurulacak yeni fabrikalar rekabeti ve verimliliği artırmaktan ziyade yeni sıkıntılar getirecektir.

Bundan sonra hep birlikte yeni işler ve buralarda yeni markalar yaratmanın yollarını aramalıyız. Bu yeni istihdam alanları turizm olabilir, spor olabilir, eğitim olabilir ya da bugün aklımıza gelmeyen yeni "şeyler" olabilir. Yüz sene önce tatil için deniz kenarına gitmeyi, elli sene önce çocuğumuzu dershaneye göndermeyi, yirmi beş sene önce de interneti ve cep telefonunu hayal edebiliyor muyduk? Belki yirmi sene sonra şimdikinin iki katı insan eğlence endüstrisi için çalışıyor olacak. Sonra bilimsel gelişmeler… Neden yirmi sene sonra hala uzun mesafe yolları dev araçlarla gidiyor olalım? Yani yetmiş kiloluk bir kütleyi taşımak için bir tonluk bir metal cisime (otomobil oluyor) hala ihtiyaç duyacak mıyız yoksa birileri başka bir şeyler akıl edecek mi? Bunlar belki uçuk sorular ama bugüne kadarki iktisadi gelişmeyi hep uçuk sorulara verilen cevaplar sağlamış.

"Ekonomide seksenlerden bu yana izlediğimiz ve önemli başarılar kazandığımız Uzak Doğu modeli son krizle tıkandı. Tükettiğinden çok üretmeye dayalı bu model sayesinde ülkemiz sanayisi dünya pazarlarında rekabet gücü kazandı ama ana pazarlarımızdaki tüketim düşmeye başlayınca zorlandık."



Nerede ne kadar potansiyel olduğuna hükmetmeden önce ABD Patent İdaresi başkanının yirminci yüzyılın başında sarf ettiği veciz sözü hatırlayalım. Ülke olarak artık yeni sorular sormanın, yeni talep yaratmanın ve buralarda öncülük yapıp markalaşmanın yollarını bulmalıyız.

Son olarak; Korumacılık Kaçınılmaz

Öte yandan, sanayinin geleceğine yönelik tespitlerin esas önemli çıktısı da artma ihtimali yüksek olan korumacılık eğilimleridir.

Bugün dünyada muazzam bir üretim kapasitesi oluştuğunu belirtmiştik. Türkiye'de bizim iş yaptığımız sektörlerin hepsinde iç pazar ihtiyacının ortalama dört katı üretim kapasitesi mevcut. Sadece üretimde değil, perakendede de, sağlık sektöründe de, otobüsle taşımacılıkta da arz fazlası var. Ve buna rağmen tarım dışı genç işsizlik yüzde otuzun üstünde.

Dolayısıyla, tarım bugün nasıl milli bir mesele haline geldiyse ve ülkelerce "korunmak" zorundaysa, gelecekte de sanayinin korunma ihtimali, daha doğrusu ihtiyacı zaruri hale gelecektir. Çünkü sanayide verim ve kapasite artıyor, kar marjları eriyor ve sanayinin istihdam kapasitesi azalıyor. Türkiye bu ihtimali hızlı bir şekilde görmek ve önlem almak durumundadır. Yıllardır bize serbest rekabet hikayeleri anlatanlar şimdiden tedbirler almaya başladılar bile.

Obama ilk ekonomik paketlerindeki korumacı önlemleri azaltmak zorunda kaldıysa da belli ki fikir hazır bekliyor. Sarkozy ve Berlusconi 2009'un ilk aylarında net korumacı laflar ettiler. ABD, Kanada ve İngiltere'de sivil toplum örgütleri tarafından geliştirilen korumacı hareketler Avusturalya ve Malezya'da hükümetler tarafından organize ediliyorlar. Artık bir hükümet programı haline gelen "Australian Made" kampanyası için sürekli televizyon reklamları dönüyor. Yani bizler liberal dalganın etkisiyle ülkemiz pazarlarını cömertçe dünyaya açarken adamlar inceden inceye korumacılık ağlarını örüyorlar.

Tabii ki günümüzün karmaşık global üretim organizasyonunda neyin hangi oranda nerede üretildiğini tespit etmek zor ama bir yerden de başlamak lazım. Burada gözü kapalı yabancı düşmanlığı yapmadan istihdam temelli düşünmekte fayda var. Yani "Türkiye'de üretileni" tercih etmemiz gerek. Geçmişte yapılan "Yerli Malı" kampanyaları heyecanını yitirdi. Artık onun yeni, çağdaş bir versiyonu yapılmalı. Bu da yeni bir iletişim kampanyasını işaret ediyor.

Yani "memleketi iletişim, pazarlama ve markalaşma kurtaracak" dersek başımız ağrımaz ■



Mahmut Özgün (MBA)
MÜSİAD Araştırmalar ve Yayın Yöneticisi

Bir Rekabet Stratejisi Olarak Yenilik

"Değişim ve gelişme, yenilik kavramıyla yakından ilgilidir. Değişim, yeni bir şeylerin ortaya çıktığını, gelişme ise bu yeniliklerin olumlu olduğunu ima eder. Yenilik, bilimsel araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya üretim süreci yaratmaktaki tüm faaliyetlerdir.Yenilik, bir fikri satılabilir, yeni ya da geliştirilmiş bir ürün ya da mal ve hizmete dönüştürmek demektir."

1. YENİLİK

Kendini yenileyemeyen hiçbir şey gelişemez ve yok olur. Önceleri, yalnızca bilim adamları ve mühendislerin veya sanatçıların bir uğraş konusu gibi algılanan yenilik ortaya çıkarmak, artık işini iyi yapmak ve kendini geliştirmek isteyen herkesin ilgi odağıdır.[1]

Gelişen ve değişen günümüz ekonomisinde en önemli rekabet aracı haline gelen yenilik (inovasyon) kavramı hakkında çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Değişim ve gelişme, yenilik kavramıyla yakından ilgilidir. Değişim, yeni bir şeylerin ortaya çıktığını, gelişme ise bu yeniliklerin olumlu olduğunu ima eder. Yenilik, bilimsel araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya üretim süreci yaratmaktaki tüm faaliyetlerdir.[2] Yenilik, bir fikri satılabilir, yeni ya da geliştirilmiş bir ürün ya da mal ve hizmete dönüştürmek demektir.[3] Yaratıcılığın toplumsal yaşama aktarılmasıdır. Yaşam ile yeni bir ilişkinin meydana getirilmesidir.[4] Yenilik teknik, endüstriyel ve ticari adımlar bütünüdür. Yine yenilik teknolojik değişimin parçası olarak tanımlamıştır.[5]

"Yenilik nedir?" sorusuna bu şekilde cevap verdikten sonra unutulmaması gereken bir nokta var ki ona değinmek gerekir: Yenilik, hem bir süreci hem de bir sonucu anlatır. Yenilik, sadece ortaya yeni bir ürün veya hizmet koymak değildir. Yenilik, ürün veya hizmetlerde olabileceği gibi süreçlerde de olabilir. Kabul edilir ki, ürün ve süreç yeniliklerini birbirinden tamamen ayrı tutamayız. Ürün yeniliği yeni veya iyileştirilmiş ürünlerin geliştirilmesini içerirken, süreç yeniliği mevcut ürünün maliyetini düşüren teknik gelişmelerdir. Bunlardan ilki yeni üretim fonksiyonu yaratır, diğeri ise üretim fonksiyonunu yukarı doğru kaydırır denebilir.

2. YENİLİK KAYNAKLARI

Yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlayan fırsatlar olarak da ifade edebileceğimiz yenilik kaynakları, Peter F. Drucker tarafından iki grup halinde toplanmaktadır. Birinci gruptakiler işletme veya sektör içerisinde yer alır (Beklenmedik gelişmeler, uyumsuzluklar, süreç ihtiyaçları, sektör ve pazar yapısındaki değişiklikler). İkinci gruptakiler ise işletmenin dışındaki sosyal ve entelektüel ortamlarda yer alır.6 (Demografik yapıdaki değişiklikler, algılama değişiklikleri, yeni bilgi)

Yenilik yapma nedenleri, Peter F. Drucker tarafından yapılan ayrım da dikkate alınarak, işletme içi nedenler ve işletme dışı nedenler olarak ikiye ayrılabilir:

2. 1. İşletme İçi Nedenler

İşletme içi yenilik yapma nedenleri arasında; yenilikçi tanınmak ve bunu sürekli kılmak, seçim yapılabilecek geniş bir ürün yelpazesine sahip olmak, kârı yükseltme umuduna ve isteğine sahip olmak, işletmede morali yüksek tutmak ve daha fazla yenilik yapılabilecek, yaratıcılığa elverişli örgütsel ortamlar oluşturabilmektir. Ayrıca yetenekli ve istekli işgörenleri işletmeye çekebilmek ve bunların işletmede kalmasını sağlamak, işletmede tüm işgörenlere işlerinden zevk almaları ve işlerine anlam kazandırma olanakları vermek ve işletmenin

sorunlarının çözümünde onlardan yardım isteyerek onları işe karşı motive etmek gibi işgörenlerle ilgili sebepler de olabilir.

2. 2. İşletme Dışı Nedenler

İşletme dışı nedenleri, pazarla ilgili ve sosyal nedenler olmak üzere ikiye ayırabiliriz.[7] Pazarla ilgili nedenler öncü işletme olmak, öncülüğü korumak, rakipler karşısında teknik üstünlük sağlamak, pazarda bir ürünün tek satıcısı olmak gibi kaygılara dayanmaktadır.

Sosyal nedenler ise, değişiklik bekleyen tüketicileri tatmin etmek, kamu organları karşısında işletmenin toplumsal yararlılığını kanıtlamak ve büyük işletmelerle ilgili olarak şüpheleri olan kamuoyu hakkında olumlu bir izlenim bırakmaktır.

İşletmelerin yenilik yapma nedenleriyle ilgili olarak çevresel faktörleri düşündüğümüzde ise karşımıza şu faktörler çıkmaktadır.[8]

- Rekabet
- Teknolojik Değişim
- Sosyo-Kültürel Gelişmeler
- Çok Uluslu Şirketler

Bu faktörleri kısaca açıklayalım.[9]

2. 2. 1. Rekabet

Mikro ekonomi açısından rekabet, doğrudan veya dolaylı olarak işletmenin pazarlarına mal ve hizmet sunmaya çalışan diğer işletmelerin faaliyetlerinin tamamı olarak ifade edilebilir.

Sadece rekabetin ne olduğunun bilinmesi işletmede yenileşme hareketlerini başlatıcı bir faktör olması açısından çok fazla bir önem taşımamaktadır, rekabetin yoğunluk ve kapsamı çok önemlidir. Özellikle küreselleşmenin artmasıyla ülke içi rekabet gücü yeterli olmamaya ve uluslar arası hatta uluslar üstü rekabet edebilme zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle rekabet üstünlüğü elde edebilmek işletmelerin kararlarında odak noktası haline gelmiştir. "Artan rekabet koşulları işletmeleri 'yenilik yap ya da öl' noktasına getirmiştir."[10]

2. 2. 2. Teknolojik Değişim

"İşletmede yenileşme olgusunu yaratan faktörler arasında en önemli rolü, teknoloji oynamaktadır. Gerçekten de rekabet, sosyal karakterler, tarihsel gelişmeler ve çok uluslu şirketlerin işletmede yenileşme hareketlerine etkisi, bir etki-tepkiden kaynaklanan nedensellik ilişkisi gibidir. Birisi diğerini doğurur. Oysa teknoloji örgüte girdiğinde bizzat yenileşmeyi getirmekte ve bu şekilde yenileşme üzerinde işlevsel bir görevi üstlenmektedir.



"İşletme içi yenilik yapma nedenleri arasında; yenilikçi tanınmak ve bunu sürekli kılmak, seçim yapılabilecek geniş bir ürün yelpazesine sahip olmak, kârı yükseltme umuduna ve isteğine sahip olmak, işletmede morali yüksek tutmak ve daha fazla yenilik yapılabilecek, yaratıcılığa elverişli örgütsel ortamlar oluşturabilmektir."



Çünkü teknoloji işletme içinde personelin niteliklerinden başlamak üzere, araç-gereç, satış yöntemleri, dağıtım ve ulaştırma hizmetleri gibi bir çok değişimi kendiliğinden sağlamaktadır."[11]

İşletmeler, teknolojileri uygulayarak teknik yenileşmeyi gerçekleştirmektedirler. Teknik yenileşme beraberinde yönetimsel yenileşmeyi getirmekte ve bir açıdan da bunu zorunlu kılmaktadır. Ayrıca belirtmek gerekir ki dinamik çevrede teknoloji, toplumsal sistemlerin etkileşmesiyle toplumun bütün kesimlerinde köklü değişimleri başlatmaktadır. Başka bir ifade ile teknolojik değişme dalgası, bir çevresel baskı unsuru olabilmektedir. Bu baskı unsurundan ise en fazla işletmeler etkilenmektedir. Çünkü, işletmeler rakipleri karşısında pazardaki yerlerini korumak zorundadırlar. Alınıp kullanılan her yeni teknoloji, onu ilk kullanan işletmeye önemli bir rekabet üstünlüğü sağlar ve bunun yaratacağı ekonomi ile işletme tasarruf gücü elde eder. Bu nedenle, işletmeler bu konuda hassas davranmak zorundadırlar.

2. 2. 3. Sosyo - Kültürel Gelişmeler

Sosyo-kültürel değişimlerin başlıca nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Demografik gelişmeler (hızlı nüfus artışı, kentleşme),
- İletişim araç ve tekniklerinde gelişmeler,
- Öğretim ve eğitim sistem ve yöntemlerinde değişiklikler ve
- Yenilikler,
- Felsefi (düşünsel) değişme ve gelişmelerdir.

İşletmelerin ürünlerini sunacağı kitlenin beklentileri, dünya görüşleri, gereksinimleri kısaca sosyal karakterleri, toplumsal değişme ile değişime uğramaktadır. Toplumsal değişme en basit ifadeyle, toplumun kültürünün, yapısının ve toplumsal davranışlarının zaman içinde farklılaşmasıdır. Hiçbir toplum değişmenin önüne geçemez.[12] Özellikle küreselleşmeyle toplumların ihtiyaçları, istekleri de benzer hale gelmiştir. Toplumlar arasındaki ticari yakınlaşma, kültürlerin birbirinden etkilenmesine neden olmuştur. İnsanlar her şeyin daha iyisini, daha yenisini, daha gelişmişini istemeye başlamışlardır. Bu anlamda, işletmeler için, yenilik yapmak zorunlu hale gelmiştir. Örneğin, sosyo-kültürel gelişmeler (insanların inanışlarında, beklentilerinde, isteklerindeki değişimler) ile birlikte kadın toplumsal yaşamın içine daha fazla sokulmuş ve böylece hem erkeklerin hem kadınların ekonomik hayata girmesiyle hazır gıda sektörü doğmuştur. Hatırlanması gereken önemli bir nokta ki, sosyo-kültürel gelişmelerin yenilikleri etkilediği gibi, teknolojik yeniliklerinde pek çok sosyo-kültürel gelişmelere neden olduğudur.

2. 2. 4. Çok Uluslu Şirketler

"Küreselleşme süreci içinde oldukça büyük önem arz eden çok uluslu şirketler, yirminci yüzyılın ilk yarısında hızlı şekilde büyümüş ve yayılmışlardır. 1960'lı yıllarda bu şirketlerin üretimi dünya üretimindeki büyümeden iki kat daha fazla ve dünya ihracatında %40 daha fazla artmıştır.

Bu şirketler yalnızca sayısal olarak artmamış, faaliyetlerinde de hızlı bir artış meydana gelmiştir. Bu şirketlerin sahip olduğu sermaye ve teknoloji avantajı rekabetin oluşmasına hız kazandırmıştır.[13]"

"Çok uluslu işletmeler, yatırım faaliyetlerini birden fazla ülkede sürdüren ve üretimle ilgili kararları bir merkezden alan veya çeşitli yollarla bağlı şirketlerin kararlarını etkileyen şirketlerdir.[14]" Bu anlamda, az gelişmiş ülkelere yapılan çok uluslu yatırımlar ya da pazarlanmak için getirilen yeni ve gelişmiş mamuller, söz konusu ülkeye yeniliği de getirmektedir. Çünkü, çok uluslu işletmeler üretim, pazarlama, yönetim sistemleri açısından üstündür ve yatırım yaptıkları ülkelerde yerli işletmelere göre düşük maliyetle yüksek kalitede mamul üretip düşük fiyatla satabilecektir. Bu durum ise, yerli işletmelerin çok uluslu işletmelere benzer teknolojileri kullanmasını gerektirmektedir. Kısaca, çok uluslu işletmelerin yenileştirici rolü, yerli işletmeleri benzer alanda daha yüksek teknolojik ve yönetimsel bilgiyle donatılmış yabancı yatırımlarla rekabete zorlamalarından kaynaklanmaktadır (Taşkıran, 2004; 21).

3. YENİLİK ÇEŞİTLERİ

'Yenilik nedir?' sorusunu cevaplandırıp, yenilik kaynaklarına değindikten sonra, yenilik çeşitleri nelerdir ya da ne gibi yenilikler yapılabilir? sorusunu yanıtlayalım.

3. 1. Ürün Yeniliği

Bir işletmenin yaptığı ürünlerde veya sunduğu hizmetlerdeki yeniliklere ürün yeniliği denir. Yeni ürünler, temel ürün fikirlerinden veya buluşlardan ya da keşiflerden ortaya çıkar. Ürün yeniliği yeni ürünlerin geliştirilmesini, üretilmesini, pazara yayılmasını içeren bir süreçtir. Ürün yeniliği, yeni bir ürün olabileceği gibi geliştirilmiş bir ürün de olabilir. Buradaki yeni kavramı organizasyona yeni, endüstriye yeni veya bunların bir kombinasyonu olabilir. Yeni ürün aslında tüketicilere yönelik yeni özellik ve faydaları kapsayan bir pakettir.[15]

Yeni ürünler, pazar payını korumaya ve geliştirmeye yardım eder. Bu pazarlardaki kârlılığı arttırır. Ürün hayat seyirlerinin kısalması, eskisine nazaran daha üstün versiyonların pazara sunulması önemini arttırmaktadır. Ayrıca zamanla rekabet etmek, firmalar üzerindeki yeni ürün sunma baskısının tek baskı olmadığını ayrıca bu yeni ürünleri rakiplere kıyasla daha kısa zamanda pazara sunma baskısını firmalara hissettirmektedir.[16]

Ürün yeniliği bugün en başarılı şirketlerin arkasındaki itici güçtür. Bu firmalar piyasanın ihtiyaçlarını karşılamak için yeni ürün geliştirme sürecine büyük kaynaklar ayırmışlardır. Yeni ürünler, rekabet stratejisinin ana öğesidir. Ürün yeniliklerinin potansiyel faydaları inkar edilemez. Yeni ürün üretimi genellikle başarıya giden bir anahtar olarak kabul edilir ve küresel rekabetin mihenk taşıdır. Firmayı büyütmek, rekabeti sürdürebilmek ve uzun süre hayatta kalabilmek için sürekli olarak yeni ürünler ortaya çıkarılmalıdır. Günümüzün başarılı yenilikçi firmaları, yeni ürün çıkarma konusunu sayısal hedeflere dökmekte ve performansını böyle değerlendirmektedir. Frito-Lay'in tepe yöneticisi Steve Reinemund'a göre Frito-Lay'in büyümesinin % 50 si yeni ürünlerden kaynaklanmıştır. Reinemund'a göre, firma eski ürünlerle büyüme sağlayamazdı ve bu nedenle şirket yeni ürünler geliştirmenin zorunluluğuna inandı. Bu nedenle cips pazarında ''Texas Grill'' isimli ürün geliştirildi. Bu ürünün yeniliği, bir mısır cipsi olması ve benzerlerinden çok daha az yağ içermesiydi. Bu ürünle büyük başarı kazanan Frito-Lay farklı aromalarda ve yağ miktarlarına sahip yeni üretmeye başladı ve ABD pazarının %50 sini ele geçirdi. 3M şirketi ise, satış gelirlerinin en az %15'ini beş yıldan önce pazara sürülmüş ürünlerden elde etmektedir. Amerikan şirketi 3M, ürün yeniliğini A, B ve C tipi yenilik olarak üçe ayırmaktadır. A tipi yenilik en radikal olanıdır. Bu yenilikte, yeni iş alanı ve sektör yaratılır (sektör yaratan yenilikler). Esas özelliği, dile getirilmemiş ihtiyaçları karşılamaya yöneliktir. Yeni tüketiciler veya pazarlar bulmak için yapılır. B tipi yenilik, tüketicinin istediği bilinen bir ürünle ilgili yeniliktir. Bu yenilik, rekabet tabanını değiştirir ve yeni uygulama alanları bulur.

"İşletmelerin ürünlerini sunacağı kitlenin beklentileri, dünya görüşleri, gereksinimleri kısaca sosyal karakterleri, toplumsal değişme ile değişime uğramaktadır. Toplumsal değişme en basit ifadeyle, toplumun kültürünün, yapısının ve toplumsal davranışlarının zaman içinde farklılaşmasıdır."

C tipi yenilik ise, alanı genişletmektedir ve dile getirilen tüketici ihtiyaçlarıyla ilgilidir. B ve C tipi yeniliklerde tüketicinin isteği bellidir ve bu isteğe nasıl cevap verebiliriz sorusuna yanıt aranır.[17]

Ürün yeniliği çabaları, baştan sona kadar organizasyon tarafından dikkatlice değerlendirilmelidir. Çünkü, ürün yenilikleri, karşılığını verme garantisi olmaksızın şirketin pek çok kaynağını çeker. Pazardaki veya teknolojideki herhangi bir ani değişim, çok iyi bir fikri kötü bir fikre dönüştürebilir. Bu nedenle sürecin her aşamasında pazar, müşteriler, rakiplerin faaliyetleri dikkatlice gözlenmelidir. Yapılan çeşitli çalışmalar ABD'de her on yeni üründen sadece ikisinin, Japonya'da ise her yüz yeni üründen sadece ikisinin başarılı olduğunu göstermektedir. İşte böylesi bir ortamda, müşteri ihtiyaçlarını doğru anlamak yeni ürün başarısında başlıca etkendir.[18]

Tüm bu açıklamalardan sonra özetle ifade edebiliriz ki ürün yeniliği, yeni bir ürün üretmek veya var olan bir ürünün yaşamını uzatmaktır. Günümüzde cep telefonlarının her geçen gün yeni bir modeli çıkmaktadır. İlk cep telefonlarının kamerasız olması, daha sonra kameralı cep telefonlarının ve Internet özellikli cep telefonlarının üretilmesi ürün yeniliğine örnek olarak gösterilebilir.[19]

3. 2. Süreç Yeniliği

Bir firmada eskiye kıyasla aynı miktar ve kalitede üretim faktörü kullanılarak, yine aynı kalite de ancak daha çok mal ve hizmet üretiliyorsa süreç yeniliğinden söz edilir. Süreç yenilikleri işletmeler için stratejik bir role sahiptir. Bir ürün veya hizmeti daha iyi ve daha etkin üretebilmek güçlü bir avantaj kaynağıdır. Örneğin, Japonlar üretim süreçlerinin eşsizliği sayesinde otomobil, motosiklet, gemi yapımı, elektronik gibi pek çok sektörde hakim pozisyona geçmişlerdir. Üretim metotlarındaki ve ekipmanlarındaki, üretim sürecini daha etkin hale getiren değişimlerin tümü birer süreç yeniliği örneğidir. Süreç yeniliği üretim ve dağıtım süreçlerindeki değişimi kapsar.

Süreç yeniliğindeki başarı, bazen gerçekleşen dev sıçramalarla değil, yeniliğin istikrarlı akışına bağlıdır. Örgütün bilgi sisteminin bilgisayar ortamına aktarılması gibi ara sıra büyük adımlar atılabilir, ancak uzun dönemli başarı sürekli değişimin uygulanmasına bağlıdır. Süreç yenilikleri sadece enerji ve hammadde kullanımında verimliliği arttırma olarak düşünülmemelidir. İşletmenin imajını olumsuz yönde etkileyen iş kazalarını en aza indirecek yeni düzenlemelerin getirilmesi de süreçte bir yeniliktir. Ürün yeniliğinde olduğu gibi süreç yeniliğinde de yeni süreç ve geliştirilmiş süreç olabilir. Şimdiye kadar var olmayan bir süreç çıkarılabilir. Buna yeni süreç denir. Bilinen veya var olan süreçte değişiklikler de yapılabilir. Buna da geliştirilmiş süreç denir. A, B ve C tipi yeniliği, aynı şekilde süreçlere de uygulanabilir. A tipi süreç yeniliği üründe olduğu gibi radikal bir yeniliktir. B ve C tipi süreç yeniliği ise var olan süreçlerin iyileştirilmesiyle ilgilidir.[20]

Teknolojik açıdan yeni veya büyük ölçüde iyileştirilmiş üretim veya hizmet sağlama yöntemlerinin uygulamaya geçirilmesi teknolojik süreç yeniliği yapmaktır. Bu yöntemler, yeni bilgilerden türetilir ve üretim araç gereçlerinde ya da üretimin organizasyonunda yapılan değişiklikleri kapsar. Bu yöntemler geleneksel üretim yöntemleri ile üretilmesi veya sunulması mümkün olmayan teknolojik açıdan yeni veya iyileştirilmiş ürünleri üretmeyi ya da sunmayı sağlayabilir ya da mevcut ürünlerin üretim veya hizmet sunma verimliliğini artırır.[21]

Tüm üretim işletmeleri, eski üretim teknolojilerinin yerine, daha yüksek kapasiteli yeni üretim teknolojilerini getirmek zorundadır. Süreç yeniliği, işletmelere, rakipleri önünde rekabet avantajı sağlayabilir. Öncelikle işletmeler, üretim sürecinin hızını arttırarak rekabet avantajı sağlayabilir. İngiltere'de paket deterjan tüketim miktarı artıyorken, Uni Lever firması deterjan kutularını manuel doldurmak yerine otomatik doldurma biçiminde bir süreç yeniliğine gitti ve artan talebi rakiplerinin önünde karşıladı. İkinci olarak süreç teknolojisine yapılan değişim, üretimin esnekliğini önemli boyutta arttırabilir.

"Ürün yeniliği çabaları, baştan sona kadar organizasyon tarafından dikkatlice değerlendirilmelidir. Çünkü, ürün yenilikleri, karşılığını verme garantisi olmaksızın şirketin pek çok kaynağını çeker. Pazardaki veya teknolojideki herhangi bir ani değişim, çok iyi bir fikri kötü bir fikre dönüştürebilir."

İşletme, üretim sürecindeki bu değişim sayesinde bir ürünün üretiminden diğer bir ürüne geçişi olanaklı hale getirmektedir. Üçüncü olarak, süreç yeniliği ilk hammaddeden son bitirilen ürüne kadar geçen zamanı önemli ölçüde düşürür. Örneğin, Toyota yeni bir otomobili 3 yılda geliştirirken, rakiplerinin süresi 5 yıla kadar çıkmaktadır. Toyota bayii müşterilerinin taleplerine 1 günde karşılık verirken, rakiplerinin süresi 5 güne kadar çıkmaktadır. Dördüncü olarak süreç yeniliği, belirli bir kalitedeki ürünü, daha düşük maliyette üretmek için üretim sürecinin yeteneğini geliştirebilir. Zamanında Henry Ford'un otomobil motoru üretim hattı oldukça yenilikçiydi. Şirket, rakiplerini sıkıntıya sokan bu yenilikle maliyetlerini çok düşürdü ve oldukça kar elde etti. [22]

Ürün yeniliği ve süreç yeniliğini açıkladıktan sonra, bu yeniliklerle çok yakından ilişkili olan teknoloji kavramını ele alalım.

Teknoloji, ticari bir değer elde etmek için gerçekleştirilen bilimsel uygulamalardır. Başka bir tanımla teknoloji, üretim faaliyetlerinde bulunurken insanların kullandığı yol ve yöntemler ya da insanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümüdür.[23] Yine teknoloji, mal ve hizmet üretmek için kullanılan metot, proses, takım-teçhizat ve makinelerden oluşan sistem olarak tanımlanabilir.[24]

Teknolojik ürün ve süreç yeniliği, günümüzde sürekli değişme ve gelişmelerin yaşandığı dünyada, başarılı olabilmek için bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu anlamda işletmeler, Ar-Ge faaliyetlerine gereken önemi göstermek zorundadırlar.

3. 3. Hizmet Yeniliği

Yenilik, hizmet sektörü içerisinde oldukça önemlidir. Dağıtım kanallarının akıllıca kullanımı, yenilikçi bir avantaj sağlayabilir. En çarpıcı dağıtım yeniliklerinden birisi Pepsi tarafından madeni para ile çalışan satış makineleri kullanımı kararıydı. Bu şekilde, bu dağıtım kanalı üzerinde fazla durmayan Coca Cola'ya karşı önemli bir avantaj elde etti.



Fiziksel dağıtım ve sipariş izleme hizmet yeniliği geliştirmenin başka bir parçasını oluşturur. Tüketici taleplerini inceleyen araştırmalar, tüketicilerinin temel isteklerinin hız, güvenlik ve kesinlik olduğunu göstermektedir. İngiliz Connect Elektrik Firması 1986'da siparişin vaktinde teslim edilmemesi ve servisin zamanında tamiri gerçekleştirememesi durumunda müşteriye tazminat ödeyeceğini duyurmuştur. Hizmet yeniliğine diğer bir örnekte Domino Pizza'dan verilebilir. Bu firma, müşterilerine siparişleri için, bilgisayar esaslı sipariş sistemini sunmuştur. Sipariş için düzenlenmiş bir bilgisayar yazılımı sayesinde müşteriye çok hızlı cevap verilmiş, müşterilerin bekletilme süresi azaltılmış, kayıp siparişler yok edilmiştir. Bu hizmet yeniliği karlılığı da oldukça arttırmıştır.[25] Hizmet yeniliği, personelin uzmanlığı arttırıldıkça başarılabilir. Yenilikçi ve rekabetçi hizmet politikalarının oluşturulması ve korunması, müşterilerle sürekli ve yakın bir ilişki gerektirir.

SONUÇ

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçtiğimiz günümüzde bilginin paylaşımının hızlanması, öğrenme ve uzmanlaşma sürecini kısaltmıştır. Böylece, yeniliklerin geliştirilmesine uygun ortamlar ortaya çıkmıştır.

Diğer yandan, bilgi toplumuna geçişle birlikte, teknolojik gelişmeler hız kazanmış, yeniliğin ortaya çıkma ve eskime süresi kısalmıştır. Ayrıca böyle bir ortamda bilginin, ürünlerin akışının hızlanması ve böylece pazarların genişlemesi ve serbestleşmesi her yerde rekabetin keskinleşmesine neden olmaktadır.

Kalite ve verimlilikle fark yaratma ve rekabet etme dönemi çok gerilerde kalmıştır. Günümüz pazar koşullarında ayakta kalmanın ve başarılı olmanın tek yolu yenilikçiliktir. Bilişim sektöründeki gelişmeler, pazarların genişlemesi, özellikle yenilikçi pazarlarda kapasite sınırının olmamasına veya oldukça yükselmesine neden olmuştur.

İşletmeler, böyle bir ortamda rekabette başarılı olabilmek için yeniliğe önem vermek zorundadırlar. Yenilikçi pazarlarda en önemli rekabet aracının yenilik üretmek olduğu unutulmamalıdır ■

Kaynaklar

Akat, Ömer. (2007). Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi. Ekin Kitabevi Yayınları: Bursa.

Akça, Bilge, İrmiş, Ayşe. (2006). Sektörlerin Araştırma-Geliştirme ve Yenilik Yaratma Eğilimleri: Denizli Örneği. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Afyon Kocatepe Üniversitesi: Afyon.

Arköse, Onur. (2006). Yaratıcılığa ve Yeniliğe Yönlendirici Örgüt Yapısı. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yayınlanmamış YL. Tezi.

Budak, Gönül. (2006). Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey. Sistem Yayıncılık: İstanbul.

Budak, Gönül, Budak, Gülay. (2005). İşletme Yönetimi. Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi: İzmir.

Kobu, Bülent. (2006). Üretim Yönetimi. Avcıol Basım Yayın: İstanbul.

Özkalp, Enver. (2007). Davranış Bilimlerine Giriş. Açık Öğretim Fakültesi Yayınları: Eskişehir.

Sarıhan, Halime İnceler. (2007). Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi. Desnet Yayınları: İstanbul.

Ürper, Yılmaz. (2007). Girişimcilik. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.

http://www.rekabet.gov.tr/word/tezleilalyil.

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=509.

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=38.

http://www.sistems.org/know_info1.htm., s. 2.

http://www.tubitak.gov.tr/destekler/taral/terimler.html

Dipnotlar

1 Halime İnceler Sarıhan, "Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi" Desnet Yayınları, 2007, İstanbul, s. 131.

2 http://www.rekabet.gov.tr/word/tezleilalyil.

3 Sarıhan, s. 131.

4 http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=509.

5 http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=38.

6 Yılmaz Ürper, "Girişimcilik. Anadolu Üniversitesi Yayınları": Eskişehir, 2007, s. 44.

7 Budak, s. 16

8 Gönül Budak , "Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey" Sistem Yayıncılık, 2006, İstanbul, s. 27

9 Budak, s. 27

10 Budak, s. 17

11 Budak, s. 52

12 Enver Özkalp, "Davranış Bilimlerine Giriş", Açıköğretim Fakültesi Yayınları: Eskişehir, 2007, s. 133.

13 Özkalp, S. 21

14 Ömer Akat, "Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi", Ekin Kitabevi Yayınları, 2007, Bursa, s. 20

15 Yılmaz Ürper, "Girişimcilik". Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2007, s. 52

16 Arköse, 102.

17 Ürper, s. 52.

18 Arköse, 77.

19 http://www.sistems.org/know_info1.htm., s. 2.

20 Ürper s. 53.

21 http://www.tubitak.gov.tr/destekler/taral/terimler.html

22 Ürper, s. 53.

23 Sarıhan, s. 18.

24 Bülent Kobu, "Üretim Yönetimi", Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 2006, s. 109.

25 Akça, s. 800.



Salim Çam (MBA, MSc)
ProGroup Uluslararası Danışmanlık / Genel Müdürü

Turquality® Bir Strateji mi? Yoksa Stratejik Başarıya Ulaştıracak Bir Politika mıdır?

Strateji, kısmi belirsizlik ortamında ve riskli durumlarda, işletmenin amaçlarını ve arzu edilen prensiplerini yerine getirmede kullanacağı araçları ortaya koyar. Stratejiler daha çok ileriyi görme ve gelecekte toplum içinde işletmenin yerini belirleme veya alacağı şekli tasarlama sürecidir.

Bu sorunun cevabını vermeden önce nedir bu TURQUALITY?. "10 yılda 10 dünya markası yaratmak" vizyonu ile tasarlanmış bir marka geliştirme programı olan TURQUALITY®, dünyanın devlet destekli ilk ve tek markalaşma programıdır.

TURQUALITY® Günümüzde gittikçe ağırlaşan rekabet koşulları ve değişen tüketim kalıpları uluslararası arenada yer almak isteyen şirketleri daha fazla katma değer ve daha fazla pazar payı anlamına gelen güçlü markalar yaratmaya teşvik ediyor.

Güçlü global markaları geliştirerek ülkemizin ihracatını artırmak ve gelişen Türk markaları eliyle "Türk Malı" imajını ve Türkiye'nin itibarını güçlendirmek misyonunu taşıyan TURQUALITY'nin en büyük hedeflerinden biri seçilmiş Türk Markaları için bir inkübatör ve katalizör olmak.

Peki TURQALITY bir strateji mi yoksa stratejik başarı artıran bir yol mu? Bunun için önce "strateji" ve "Politika" kavramını açıklamak lazım:

Strateji, kısmi belirsizlik ortamında ve riskli durumlarda, işletmenin amaçlarını ve arzu edilen prensiplerini yerine getirmede kullanacağı araçları ortaya koyar.



Stratejiler daha çok ileriyi görme ve gelecekte toplum içinde işletmenin yerini belirleme veya alacağı şekli tasarlama sürecidir.

Politikalar ise tanımlanan ve bir kez belirlendiğinde sık sık değişmeyen ve işletmenin uymayı arzu ettiği ilkelerdir. Politikalar hem stratejik faaliyetler yerine getirilirken, hem de diğer yönetim kademelerindeki kararlar icra edilirken uyulması gereken kuralları ortaya koymaktadır.

TURQUALİTY' nin daha iyi anlaşılması için programına göz atmak gerekir. TURQUALİTY programı, Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi Ve Turqualıty®' nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ (Tebliğ No: 2006/4) de şöyle tanımlanmakta; "TURQUALITY® Programı: TURQUALITY®nin ülkemizin rekabet avantajını elinde bulundurduğu markalaşma potansiyeli olan ürün gruplarının üretiminden pazarlamasına, satışından satış sonrası verilen hizmetlere kadar bütün süreçleri kapsayan bir destek sistemi haline getirilmesi ve böylece Program kapsamındaki şirket markalarının konumlandırılması, konumlarının güçlendirilmesi

ve bu markaların uluslararası pazarlara çıkışlarının hızlandırılması ile uluslararası pazarlarda Türk malı imajının oluşturulması ve yerleştirilmesini amaçlayan programı" ifade eder.

Aslında bütün gizem bu tanımda. Tek tek tanımda geçen kelimelere dikkat edelim: "… rekabet avantajını elinde bulundurduğu markalaşma…üretimden pazarlanmasına, satışından satış sonrası verilen hizmetlere kadar bütün süreçleri kapsayan…" Burada can alıcı nokta "bütün süreçleri" tümcesidir. Bir işletme TURQUALITY programından faydalanmak istiyorsa bütün süreçlerin iyileştirilmesi gerekir. Niçin? Türk işletmelerinin uluslar arası pazarlarda Türk markaları eliyle "Türk Malı" imajını ve Türkiye'nin itibarını güçlendirmek için… İşte bu strateji. Hem de Türkiye'nin bugüne kadar beklediği büyük strateji. Peki nasıl? "bütün süreçleri kapsayacak şekilde yönetsel bilgi birikimi, kurumsallaşma ve gelişimlerini sağlamak suretiyle…" işte bu da politika. Yani TURQUALITY desteği almak isteyen işletmenin kurumsallaşması ve gelişmesi gerekli. Bunun için belirli ilke ve kurallara uyması zorunlu.

Bu ilke ve kurallar hem işletmenin içerisindeki zayıf taraflarını üstün hale getiriyor, hem de işletmenin dışındaki tehditleri fırsata çeviriyor. Ayrıca işletme bunları yerine getirdiğinde ve belli bir prosedürü aştığında yapmış olduğu çalışmalardan ciddi teşvik ve destekler alıyor.

Dış Ticaret Müsteşarlığı, Türkiye İhracatçılar Meclisi ve İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği tarafından yürütülmekte olan ve bugün proje kapsamında tekstil ve hazır giyimden hızlı tüketim mallarına, dayanıklı tüketim malları ve ev malzemelerinden kuyum/mücevher ve otomotiv sektörüne uzanan çok sayıdaki sektörden desteklenen TURQUALITY® Projesinden diğer şirketlerimizin faydalanması için, biran önce kurumsallaşma alt yapı hazırlıkları başlatılmalıdır ■





Rüştü Gümüş
Acar Patent A.Ş.

İnovasyon Kültürü Üzerine

"İnovasyonun başka tanımları için Google'a "inovasyon nedir" yazıp arama tuşuna basabilirsiniz. Ama maalesef bu tanımları ezberlemek size bir şey kazandırmaz. İnovasyonu hissedebilir hale gelmek önemlidir."

"İş oyununun kuralları değişiyor" denirdi, bundan 2-3 yıl evvel. Artık bu basmakalıp cümlelere iş yaşamımızda yer vermiyoruz. İşverenler olarak değişen kurallara organizasyon kültürümüzü adapte etme sürecinin başları da sayılırız. Bu makalenin hedefi, işinizde başarınızı ve kârlılığınızı arttırmak için, artık pek verimli olmayan klasik yöntemlerin yanı sıra yenilikçi yöntemleri kullanmanın zamanı geldiğine olan inancınızı arttırmak ve harekete geçirmektir.

Nedir İnovasyon?

İnovasyon, sadece bir kavramdır ve her kavramın olduğu gibi inovasyonun da birden çok tanımı vardır. Sizlere benim en doğru bulduğum inovasyon tanımını vermek istiyorum: Bir ürün veya hizmetin, tasarım, üretim, satış, satış sonrası hizmetler veya diğer aşamalarında yapılan bir yenilik (mevcudu değiştirme veya yeni bir şey ortaya koyma) sonucunda o ürün veya hizmetin rekabet gücünün artmasının sağlanıyorsa ve dolayısıyla ticari açıdan kârlılığı arttırıyorsa bu yapılan yeniliğe inovasyon denir.

İnovasyonun başka tanımları için Google'a "inovasyon nedir" yazıp arama tuşuna basabilirsiniz. Ama maalesef bu tanımları ezberlemek size bir şey kazandırmaz. İnovasyonu hissedebilir hale gelmek önemlidir. Örneğin "kalite" kavramı. Kalite, hepimizin hayatına girmiş, sözcüklerle cümlelerle tanımlamakta zorluk çekebileceğimiz ama onu hissetmekte hiç zorlanmadığımız bir kavram olduğunu söyleyebiliriz. Benzer şekilde inovasyonu da görebilmeli, onun sesini duyabilmeli ve kokusunu hissedebilmeliyiz ki gerçekten inovasyonun ne olduğunu anlayabilelim. Bunun için eğitim almaya ve araştırmaya ihtiyacımız vardır.

İster evde olsun ister toplantı salonunda, tüm inovasyonlar bir fikir olarak doğar ve işletmeye ticari fayda olarak geri döner.

İnovasyon = Ar-Ge midir?

"İnovasyon ne kadar Ar-Ge dolarına sahip olduğunuz ile ilgili değildir. Apple Mac'i ürettiğinde, IBM Ar-Ge ye en az 100 kat daha fazla harcamaktaydı. Bu, parayla ilgili değil. Bu sahip olduğunuz insanlar, nasıl yönetildiğiniz ve ne kadar anladığınızla ilgili." diyor Steve Jobs.

Evet, inovasyon, rekabet gücünün simgesidir. Bununla beraber rekabetçilik ile ilgili fonları incelediğinizde ağırlıklı olarak Ar-Ge yatırımlarının desteklendiğini ve/veya desteklenmeye çalışıldığını görüyoruz. Ama direk olarak 'inovasyon = Ar-Ge ' demek yanlış olacaktır. Benzer bir soru inovasyon ile icad kavramları arasında da vardır.

İnovasyon = İcad mıdır?

Bir icadın inovasyon ve bir mucidin inovatör olması için parayı işin içine katmaları gerekmektedir. Yani şunu diyorum: Bir çok icad vardır ki ticari kârlılık getirmez ve bir çok inovasyon vardır ki bir icad değildir. Bir icad eğer ilgili ürün veya hizmeti rekabet gücünü arttırmak suretiyle ticari bir başarıya dönüştürüyorsa işte buna inovasyon diyoruz.

Neden İnovasyon?

Küreselleşmenin etkisiyle bugün tüm sektörlerde rekabet çok üst düzeylerde yaşanıyor. Firmalar bir yandan sistemlerini mükemmelleştirmeye ve hammaddeyi ucuza mal etmeye çalışırken diğer yandan

da yeni fonksiyonel özellikler ve daha üstün tasarımlar geliştirerek rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanmaya çalışıyorlar. Bir örnek üzerinden anlatalım: Global bir firmanın, dünya haritasını önlerine alıp iş planlarını yaptıklarını düşünün. Kendilerine en temel sorulardan birisini soruyorlar: Maliyetlerimizi düşürmek için ne yapmalıyız? Yönetim kurulu üyelerinden birisi "Üretimi Çin'de yapalım" diyor; "Her ne kadar insan haklarına aykırı düzeyde çocuk işçi çalıştırılıyor olsa da". Bir diğeri "Müşteri hizmetlerini doğuya, Hindistan'a kaydıralım; saat 20.00'dan sonra çalan telefonlara iyi İngilizce konuşan Hintliler cevaplasın" diyor. Üçüncü ve dördüncü sıradaki yönetim kurulu üyeleri "Yazılım geliştirme işini İrlanda'da yapalım", "Tasarımlarımızı da Amerika'da geliştirelim" diye ekliyor ve "Let's go" diyerek toplantıyı bitiriyorlar.

HP, Dell, IBM, Sony firmalarını düşünün. Her biri neredeyse aynı özelliklere sahip laptopları üretiyor ve müşterilerine diğerlerinden daha avantajlı satmaya çalışıyorlar. Bu görüşmeler sonucunda maliyeti gerçekten düşük ve çok verimli yapılar üzerinden çalışan rekabetçi firmalar ortaya çıktı. Artık maliyetlerde de yarışamaz duruma gelindiğinden, ellerinde onları kurtaracak sadece bir kaç geçerli akçeleri kaldı: yeni teknolojiler üretmek (teknoloji odaklı) ve müşterilere yeni deneyimler yaşatmak (insan odaklı). Fikir üretmesi için sıkılan beyinlerden "Webcam üzerinden yüz tanıma teknolojisi" ve "kişiselleştirilebilir kapaklı laptop" gibi özellikler ortaya çıktı ve çıkmaya devam ediyor. Bu sayede raflarda laptopların hepsini yanyana gördüğünüzde birisini seçmek için bahanemiz oluyor.



Avrupa Birliği ve Amerika

Avrupa Komisyonunun 1995 yılı sonunda yayımladığı politika raporunda (European Commission, 1995) "Bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürebilmek için sürekli yenilenmeye gereksinimleri vardır. Bu söylenenler ülkeler için de doğrudur. Ekonomik büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürebilmek için ülkeler de yeni fikirleri, süratle, teknik ve ticarî başarıya dönüştürmek zorundadırlar." cümlesiyle inovasyonun yaşamsal önemi vurgulanıyordu. Bu vurguyu 2000 yılında Lisbon'da düzenlenecek toplantıda açıkça ortaya koyacaktı.



23 ve 24 Mart 2000 tarihlerinde yapılan Lisbon Avrupa Konseyi, Avrupa Birliğini en rekabetçi ve dinamik bilgi temelli ekonomi haline getirmeyi hedef olarak belirlemiştir. 11 Mart 2003 tarihinde yapılan "İnovasyon politikası: Lisbon Stratejisi arka planında ve OECD Oslo El Kitabı ışığında Birliğin yaklaşımının güncelleştirilmesi" başlıklı Haberleşme Komisyonuna göre inovasyon kendi ilgili piyasaları içerisinde ürünlerin ve hizmetlerin kapsamının geliştirilmesi ve yenilenmesi; tasarım, üretim, tedarik ve dağıtım ile ilgili yeni metotların geliştirilmesi; işletme, iş organizasyonu ve işgücünün kabiliyetlerinde yeni değişikliklerin başlatılması olarak anlaşılmakta ve teknolojik, teknolojik olmayan ve organizasyonel inovasyonu kapsamaktadır.

İnovasyonun vatanı olan ABD'den de birkaç örnek sunalım. Ülkenin başta gelen 265 sanayi şirketinin ortak organizasyonu olan Industrial Research Institute (IRI), 1996'daki Başkanlık seçimleri öncesinde, Birleşik Devletler'in ekonomi ve teknoloji politikası ile ilgili olarak, Başkan ve Kongre adaylarına hitaben yayımladığı bildiriye (IRI, 1996) şu cümle ile başlıyordu: "Geçen 50 yılda ABD'de kaydedilen ekonomik büyümenin en az yarısını teknolojik inovasyona borçluyuz."

Son ABD başkanı Barack Obama'nın bu sene Mısır'da yaptığı konuşmada inovasyonu "21inci yüzyılın sermayesi" olarak değerlendirdi.

İnovasyon Ne Zaman Ortaya Çıktı?

İnovasyon kavramının ne kadar eskilere dayandığı sorusuna, 1911 yılında devrin ekonomistlerinden Schumpeter'in bir sözü ile cevap vermek istiyorum: "İnovasyon ekonomik kalkınmanın itici gücüdür." O zaman bile itici güç ise demek ki temelleri 1800'lerde aramak gerekiyor.

İnovasyonun Sesi Uzaktan Hoş Gelir

Türkiye'nin son 3-4 yılında, ardı ardına inovasyon haberleri almaya başladık. Arçelik, Akbank, Vestel gibi firmaların inovasyonu öne çıkaran reklam kampanyalarını gördük. Fikirden ticari başarıya giden yolu hedefleyen bir çok üniversite ve sivil toplum kuruluşunun düzenlediği yenilikçi iş fikri

yarışmalarını izledik. Dünya devlerinin ülkemizde ve Avrupa'da kurmayı planladığı inovasyon merkezleri haberlerini okuduk. Öyle ki artık bu konu meydanlara indi, "projeni getir, hediyeni kazan" yaklaşımından "şu alanda faaliyet gösteren şirketimiz için şu konu üzerinde geçerli bir iş fikrini geliştir, hediyeni kazan" kadar somutlaştı. Özellikle finans sektöründe bu türlü kampanyalardan haberdar olduk. Yatırım sermayelerini konuşur olduk, iş meleklerini de cümle arasında kullanmaya başladık. İnovasyonun her ay düzenli olarak değinilmediği bir ekonomi dergisi kalmadı gibi. İnovasyon kavramını henüz tanımadan kanıksamaktan da korkmuyor değilim doğrusu.

Bununla beraber basit bir karşılaştırma ile daha kat edecek çok yolumuz olduğunu söyleyebilirim. Amazon.com sitesinde "innovation" kelimesini arattığımda 315.227 sonuç listeliyor. Kitapyurdu.com sitesinde "inovasyon, inovasyon, yenilikçilik" kelimelerini arattığımda ise toplamda 14 kitap yer alıyor. İnovasyon eğitimleri, danışmanlığı, yönetimi, ölçümü gibi konularda araştırma yapıldığında ise Türkiye'de inovasyon kavramının henüz ne kadar genç olduğu ortaya çıkıyor.

İnovasyon Bir Kültür Meselesidir

Tüm bu gelişmeler yaşanmaya devam etsin, etmeli. Bununla beraber her şeyden ama her şeyden önce, inovasyon, bir kültür meselesidir.

İşletmelerimizdeki değişim ihtiyacının farkındayız ve bu değişime inanıyoruz. İşte bu inanca sahip olmanın, organizasyonlarımızda bu yenilik potansiyelini beslemenin, büyütmenin ve sonuçlarını üretmenin adına 'İnovasyon Kültürü' diyoruz.

Atmosfer, dünyayı insan neslinin yaşayabileceği bir ortam haline getirmiştir. İnovasyon kültürü de organizasyonlarınızda yeniliklere açık ve inovasyon üreten bir atmosferin genel adıdır. Bireysel, ekip ve organizasyon düzeyinde bu kültüre sahip olmak gerekiyor.

İnovasyon Eğitimleri

İnovasyon kültürüne sahip olmak adına çeşitli yöntemler önerilebilir. Genelde eğitimler, seminerler gibi klasik gelişim yöntemleri karşımıza çıkıyor iken oyun oynayarak inovasyon kültürünün gelişimi gibi inovatif yöntemler de mevcut.

Eskiler ne demiş: Kaz gelecek yerden tavuk esirgenmez. Yani inovasyonel bir yönetim için harcadığın eğitim ve yönetim giderlerinin geri dönüşünü fazlasıyla alacaksınız, bundan emin olabilirsiniz.

Sekreteriniz bir ziyaretçiniz olduğunu size bildirdi. Randevu defterinizde yeri olmayan bu kişinin ne için geldiğini sordunuz ve aldığınız cevap sizin zor şaşıran kişiliğinizi zorlamaya yetti: Para kazandırmaya geldim! Zekanız bir fırsat yakaladı ve üretmeye başladı: Bir yönetim danışmanı mı geldi acaba yoksa işbirliği teklif edecek bir girişimci mi?

Her şeyden ama her şeyden önce, inovasyon bir kültür meselesidir. İşte tam bu sebepten dolayı İnovasyon Kültürü Eğitimi tüm eğitimlerin başında gelir. Bununla beraber bu konuda dünyada verilen eğitimleri şöyle listeleyebiliriz:

1. İnovasyon Kültürünü Geliştirmek ve Sürdürmek
2. İnovasyon ile Sürdürülebilir Gelişim için Rehberlik
3. Yeni Ürün Geliştirme Sürecini Tasarlamak ve Etkin Yönetmek
4. Yaratıcı Problem Çözme (TRIZ)
5. Yenilikçi Fikirleri Satma ve Savunma
6. İnovasyon Programlarının Başarısızlık Nedenleri ve Önleme Yolları
7. Toplam İnovasyon Yönetimi
8. Fikir Yönetimi Liderliği
9. Verimlilik ve Süreç İnovasyonunda Rehberlik

Fikir Katilleri

Paragraf paragraf yazıları incelemekten kaçan bazı okurlarımız da olabilir. Yazımızın sonunda onları da düşündük. Fikirlerin düşüncesizce reddedildiği cümle kalıplarının listesi burada. Bu kalıplar genelde işe yarayan ve yol gösterici eleştiri yapamayacak kadar tembel insanlar tarafından kullanılırlar.

"İşletmelerimizdeki değişim ihtiyacının farkındayız ve bu değişime inanıyoruz. İşte bu inanca sahip olmanın, organizasyonlarımızda bu yenilik potansiyelini beslemenin, büyütmenin ve sonuçlarını üretmenin adına 'İnovasyon Kültürü' diyoruz."



- Bunu daha önce denemiştik
- Bunu daha önce hiç yapmadık
- Bu şekilde denememiştik
- Asla yürümez
- Bütçemizde yok
- Zamanımız yok
- Yöneticiler buna destek olmaz
- Alanımızın dışında
- İnsanlar bunu sevmeyecek
- Yeterince para kazandırmaz
- Ne kadar ahmaksın!
- Ağzını kapalıyken daha akıllı görünüyorsun

İnovasyonu hayatımızın bir parçası olmasına vesile olabilirsek ne mutlu bize.

İnovasyonla İlgili Söylenecekler Henüz Bitmedi

İnovasyonu hayatımızın her alanına dahil etmek ve inovasyon kültürüne sahip olmak için anlatabileceğimiz daha çok başlıkta konular var.

İnovasyon yarışmalarından ve inovasyon oyunlarından bile bahsetmedik henüz. Eğer bu yazımızı beğendiyseniz diğer yazılarımızı http://www.inovasyondunyasi.com adreslerinden takip edebilirsiniz ■

Aralarda Kullanılabilecek Sloganlar:

- İnovasyon hakkında konuşmayı bırakın artık! Farklı düşünmeye başlayın!
- Krizde İnovasyon: Lüks mü, İhtiyaç mı?
- Kaz gelecek yerden tavuk esirgenmez!
- Eyvah, artık inovasyon yapmamız gerekiyor!a
- İnovasyon sınavında başarılı olamayanlar, oyunda kalmaya devam edemeyecekler
- İnovasyon bir kültür meselesidir.

"Eskiler ne demiş: Kaz gelecek yerden tavuk esirgenmez. Yani inovasyonel bir yönetim için harcadığın eğitim ve yönetim giderlerinin geri dönüşünü fazlasıyla alacaksınız, bundan emin olabilirsiniz."



Muhterem İlgüner

BRANDASSIST / Kurucu Ortak ve Genel Müdür

Marka Değeri; Başarının En Önemli Göstergesi

"Eğer bu şirket dilimlere ayrılabilseydi araziyi, tesisleri, makine-teçhizatı size verir ben markaları alırdım ve sizden karlı çıkardım."

John Stuart, CEO, Quaker

"Binalar eskiyebilir. Makineler yıpranabilir. İnsanlar ölebilir. Hayatta kalan tek şey markalar olacaktır."

1923 yılında ilk 25'de olan markaların 20'si hala ilk 25'de. Neredeyse bir asırdır sahipleri için kazanç kaynağı olmaya devam ediyorlar.

Günümüz iş dünyası için en değerli varlık markadır. Talebi oluşturur, çalışanları teşvik eder, çözüm ortaklarına güven verir ve finans çevrelerini ikna eder. Önder şirketler stratejik kararlar öncesi markanın önemini ve değerini hesaba katmaktadırlar.

Eğer bu önemli işletme varlığını gereği gibi yönetmeyi planlıyorsak marka değerlendirme kavram ve teknikleri kaçınılmaz şekilde ana gündem maddemizi oluşturacaktır.

Markalar ait oldukları ürünün üretim kabiliyetinden ayrı olarak satılabilir, devredilebilir veya lisanslanabilinir. Markalar çoğu şirketin değerinin büyük bir kısmını oluşturmalarına rağmen, kendi yasal tanımlamaları ve hatta tarif edilebilir bir hakları da yoktur.

Bir markanın görsel kimliği isminden, logosundan, yapısından ve tasarımından oluşmaktadır ve bunlar ticari ünvan, telif ve tasarım hakları ve medeni hukuk tarafından korunmaktadır. Fakat bunlar kendi başlarına bir marka değeri yaratmamaktadırlar. Bir markanın kazanç yaratabilmesi tüketicilerin, çalışanların ve diğer hak sahiplerinin markanın görsel kimliğine ve ilintilerine verdikleri değer ve nitelik sonucuna bağlıdır. Bu algılamalar; iyi yönetim, pazarlama ve itinalı bir uygulama ile geliştirilir ve yüceltilir.

Bu nedenle, marka sahibi bir şirket, markasının ancak bazı yönlerini koruyabilir, diğer faktörler tüketicinin aklında oluşup, oraya yerleşmiştir. Tüketici algılamasında ticari ünvanı ve görsel kimliğin diğer etkenlerini birbirinden ayırmak mümkün değildir. Bu durum lisans anlaşmalarında "ticari ünvan ve buna bağlı şerefiye" terimiyle aksedilmektedir.

Markanın sadece bir görsel kimlik veya etiketten daha fazlası olduğu alkolsüz içeceklere yapılan kör deney ve markalı deneylerin farklı sonuçlarında çok iyi ortaya çıkmıştır. Kör deneylerde Pepsi, Coca-Cola'dan daha iyi performans göstermiştir. Markanın müşteri tarafından bilindiği durumda tercihler değişmiştir. Bu örnekte olduğu gibi, bir markanın öbür markaya tercih edilmesi markanın algısal unsurlarına dayandırılmalıdır:

Markaya olan tercih sonucunda aşağıdaki değerler yaratmaktadır:

- Daha iyi fiyat
- Daha yüksek miktar
- Gelir akışında daha az oynaklık-sürdürülebilir nakit akışı
- Marka esneme-yayılmaları yoluyla yeni kazanç imkanları
- Daha kaliteli eleman temin kabiliyeti
- Daha iyi tedarik koşulları
- Daha az finansal giderler

"Bir markanın kazanç yaratabilmesi tüketicilerin, çalışanların ve diğer hak sahiplerinin markanın görsel kimliğine ve ilintilerine verdikleri değer ve nitelik sonucuna bağlıdır. Bu algılamalar; iyi yönetim, pazarlama ve itinalı bir uygulama ile geliştirilir ve yüceltilir."

Eskiden güçlü markalar tüketim malları ile sınırlı kalmaktaydı, fakat günümüzde markalar artık alt yapı hizmetlerinden perakendeciliğe kadar bütün iş kollarında gittikçe artarak var olmaya başlamışlardır. Toplam işletme değerinin büyük bir oranını oluşturduklarından dolayı ana finansal varlık olarak markalar kurumsal faaliyetler içinde önemli bir yer teşkil etmektedir. Son 50 yılda fiziki olmayan varlıkların toplam piyasa değerindeki oranı muntazam olarak büyüme göstermiştir. Brand Finance tarafından yapılan ve 53 ulusal menkul kıymet borsasında 37,000 şirketi kapsayan son araştırmaya göre toplam şirket piyasa değerlerinin %40'nı fiziki olmayan varlıklar oluşturmaktadır.

Araştırmaya göre en yüksek Fiziki Olmayan Varlık değerine sahip 10 sektör:

- Kozmetik ve Kişisel Bakım (%97)
- Yazılım (%95)
- Havacılık-Uzay (%87)
- Biyoteknoloji (%87)
- İnternet (%85)
- Sağlık (%83)
- Medya (%82)
- Reklamcılık (%80)
- İlaç (%80)
- Bilgisayar (%75)

En yüksek Fiziki Olmayan Varlık değer oranına sahip ilk 3 ülke ise;

- İsviçre (%57)
- A.B.D. (%55)
- Fransa (%50)

olarak tespit edilmiştir.

Neden Marka Değerlendirmesi?

Son 10 yıldır marka değerlendirmesi önemli bir işletme aracı haline gelmiştir ve şu nedenler için kullanılmaktadır:

- Değer bazlı pazarlamanın önemi
- Edinim ve birleşme planlamaları
- Şirket bilançolarında fiziki olmayan varlıkların teşhisi

Marka Tüketici Tercihlerini Etkiliyor



	Kör Test	Markalı
Tercih; Diet Pepsi	51	23
Tercih; Diet Coke	44	65
Bilmiyor	5	12

Kaynak: De Chernatony and Knox

Geleneksel olarak pazarlama, başka yatırımlar için kullanılan finansal değerlendirmelerden bağımsız olarak yönetilmiş olup hala çoğu şirkette böyle devam etmektedir. En kötü ihtimalle, bu durum sağlıklı karar almaya engel olmakta ve şirket performansının kötüye gitmesine neden olmaktadır. Markaların değer yaratan bir etken olarak öneminin fark edilmesinden sonra, dünyanın önde gelen şirketleri markanın faaliyetleri üzerinde nasıl etkili olduğunu daha iyi anlamaya başlamışlardır. Netice olarak, finansal analizler, pazarlama adına yapılan yatırımların getirisini tahmin etmek için kullanılmaktadır. Değer bazlı pazarlama teknikleri, ayrıca marka portföyü incelemelerinde, marka performansı takiplerinde ve bütçe tahsisatında da kullanılabilmektedir.

Marka değerlendirme teknikleri şirket birleşmeleri ve devirleri ile ortak girişim faaliyetlerinde önemli rol oynamaya başlamıştır. Markalı ürüne sahip şirketlerin muhtemel alıcısı ve ayrıca yatırımcıları ve bankası, marka değerlendirmesini şirket için ödenen fiyatın alınan fiziki olmayan varlıkların değerine tekabül ettiğine dair güvence olarak kullanmaktadır.

Marka değerlendirmesi ayrıca daha şeffaf finansal ve muhasebe uygulama standartları için de önemlidir. **UFRS**-Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ile tek düzen muhasebe standartlarının dünya çapında uygulanması sonucu elde edilecek yararlar:



- Sınır ötesi edinim ve birleşmeler kolaylaşacak
- Finansal şeffaflık sağlanacak
- Tüm dünyada karlılığın tanımı aynı olacak ve böylece hesap uyuşmazlıkları ortadan kalkacak
- Farklı hukuk alanlarında menkul kıymetlerin pazarlanabilmesi sağlanacak
- Dünyanın değişik yerlerinden finansman sağlamak kolaylaşacak
- Sağlanacak uyum ile pay sahipleri ve analistler arasındaki diyalog gelişecek

UFRS 3 'Şirket Birleşmeleri' kapsamında Bilanço Kaydı ile, ilk kez, ticari ünvan-ticari işaret gibi diğer edinilen fiziki olmayan varlıkların ayrı olarak bilançolarda gösterilmesi yolu açılmış olmaktadır. Böylece edinimin maliyeti daha şeffaf olacak ve daha detaylı bir tespit süreci gerektirecektir. Yeni standartlar daha fazla yükümlülük getiriyor. Fiziki olmayan varlıkların sonsuz ekonomik ömre sahip olmaları nedeniyle en az yılda bir kez değer tespiti gerekiyor. Birçok şirket, bağımsız-tarafsız uzmanlarca verilecek ve piyasa gerçeklerine uygun değerlendirme desteğine ihtiyaç duyacaktır. Böylece daha fazla şeffaflık elde edilmiş ve objektiflik ihtiyacı karşılanmış olacaktır.

Edinimci, şirket birleşmesinin maliyetini, edinilen tüm saptanabilir varlık ve yükümlülükleri hesaplayarak edinildiği tarihteki adil değeri ile kayda geçirmelidir. Toplam net varlıklar ile edinimin maliyeti arasındaki fark (artı-eksi) şerefiye-peştemaliye olarak kabul edilecektir. Saptanabilir varlıklar arasında bulunan fiziki olmayan varlıklar da aynı şekilde değerlendirmeye tabi tutulacak ve adil piyasa değerleri ile kayda geçecektir.

Gelir, Vergi ve Borçlanma

Ticari markalar giderek daha çok hem çokuluslu şirketlerde içsel olarak hem de üçüncü kişilere lisanslanmaktadır. Marka değerlendirmesi gerçekçi fiyatların belirlenmesini sağlar. Bu fiyatlar lisanslanan varlığın değerini yansıtmaktadır. Lisans anlaşmasına girmeden evvel detaylı bir marka değerlendirmesi yapan bir ticari marka sahibinin asıl avantajı tam değerin anlaşmadan elde edilmesini garanti etmesidir. Dahili lisanslamama durumunda ek avantaj ise marka değerlendirmesi vergi için seçilmiş telif hakkını desteklemesidir.

Vergi otoriteleri şirketlerin geniş değerlendirmelerinde markaların ve gayri maddi varlıklarının artan öneminden haberdar olduklarından dolayı, hem vergi tahakkuk memurları hem de marka sahipleri aynı şekilde gayri maddi varlıkların kullanıldıkları yerlerde telif haklarının ödenmesini veya alınmasını beklemektedirler.

Markaların varlık olarak tanımlanmalarının gittikçe yaygınlaşması onların finansman tedarikinde-borç alımlarında kullanılma fırsatını doğurmuştur. Bu durum markalarına karşılık yüksek meblağlar borç alan Disney gibi şirketlerin bulunduğu Amerika'da daha yaygındır.

Koruma

Markanın isim, sembol, logo gibi bazı bileşenleri yasalarla korunabilmektedir. Her bir bileşen için farklı formlarda yasal koruma bulunmaktadır. Buna karşın marka değerinin, tüketicilerin zihinlerinde yarattığı marka ile ilgili algıları yasal olarak koruma imkanı yoktur. Bu algılamalar müşterinin markayla olan her temasında etkilenmektedir.

Ürünle yaşanan bir deneyim, reklâmlar, ürün sorumlusu kişi ile kurulan iletişim veya kulaktan kulağa çevreden edinilen bilgiler algıyı oluşturabilir. Markanın bu terkibi tüketiciye aittir. Sonuç olarak, bu algı kümesi devamlı olarak değişmektedir.

Markanın bu fiziki olmayan terkibi en çok kötü yönetimden zarar görür. Yakın zamana bakılırsa ya azar azar ya da dramatik bir şekilde birçok marka değerinin tahrip ya da yok olduğu görülür. Bu durum genellikle marka sahibinin, marka değerinde söz sahibi kişinin müşterisi olduğunu unutmasından ortaya çıkmıştır.

Başarılı şekilde marka değeri yaratmanın yolu birçok becerinin bir araya getirilmesini gerektirmektedir. Fikri hakların uygun şekilde tescili, kontrol edilmesi ve korunması; pazarlamanın beceriyle marka değerini oluşturması ve koruması gerekmektedir. Finansal analizler kaynak tahsisini ve marka performans takibini şekillendirmelidir. Vergi planlamasının, vergi etkili yapının ticari marka ve devir fiyatının yasal ve ekonomik mülkiyeti doğrultusunda belirlendiğini garanti etmesi gerekmektedir.

Birçok şirkette yukarıda bahsedilen işlevler farklı birimler tarafından gerçekleştirilmektedir. İlgili birimlerin bir plan çerçevesinde, birbirleri ile uyum içerisinde çalışmaması sonucu markadan beklenen değer elde edilememektedir. Hiçbir bedel karşılığı olmadan ortak girişimlere veya üçüncü kişilere değerli ticari ünvanların kullanım haklarının verilmesi veya ticari ünvanların korunamadığı pazarlarda markanın piyasaya sürülmesi, bu örneklerden bazılarıdır.

Bu sorunlara en iyi çözüm merkezileşmiş marka mülkiyeti ve yönetimidir. Gerekli becerilerin merkezi ve fikri haklara odaklanmış bir şirkette birleştirilmesi etkili marka yönetimini kolaylaştırmak için en etkili yöntemdir.

Değerlendirilen Nedir?

Marka değerlendirmesinde ilk adım tam olarak neyin değerlendirileceğini netleştirmektir. Genelde insanlar marka değerlendirmesinin ne anlama geldiği konusunda emin olmadıklarından dolayı karışıklıklar ortaya çıkmaktadır.

Bazı kişiler "marka" değerinden bahsettiklerinde, belirli bir marka altında ticareti yapılan markalı iş değerini kastetmektedirler. Örneğin, Unilever sık sık 1600 "marka"sı olduğunu ve bunları 400'e indirmeyi istediğinden bahsetmektedir. Unilever'in dediğinden bizim anladığımız kurumsal iş portföyünde 1600 tane ayrı markalı işi olduğu ve 1200 tane esas olmayan "marka"sını değerlendirip satmayı düşündüğüdür.

"Markalı İş Değerlendirmeleri" aslında şirket veya işletme değerlendirmesidir ve tipik olarak finansal ve stratejik karar almalarda kullanılmaktadır.

"Marka" değerlendirmesinden bahsedildiği zaman ise "ticari ünvan ve ona bağlı şerefiye" kastedilmektedir. Bu markalı iş değerinin özel bir alt kümesidir ve yaygın olarak bilanço özel varlıklar değerlendirmesinde, vergi değerlendirmelerinde, lisanslama ve bunun gibi faaliyetlerde kullanılmaktadır.

Ticari ünvan değerine ek olarak, patentler, yazılımlar, fikri mülkiyet hakları, dağıtım sözleşmeleri gibi markalı iş içinde alt küme değerleri oluşturan başka fiziki olmayan varlıklar da olabilir.

Bilanço veya vergi nedenleri için devir sonrası değer tahsisinde, bütün gayri maddi varlıklar birbirinden ayrı değerlendirilmeli ve ödenen fiyatla bağdaşmalıdır. Böyle durumlarda ödenen fiyat ile maddi ve maddi olmayan varlıkların toplamı arasında fark olmayabilir.

Değer Tespiti

Yapılış nedenleri ne olursa olsun, "markalar" da dahil, fiziki olmayan varlık değerlendirmeleri için bir çok yöntem bulunmaktadır.

Her fiziki olmayan varlık şu yaklaşımlara atfen ayrı ayrı değerlendirilebilinir: maliyet, pazar, kazanç paylaşımı veya hak bedeli.

Maliyete dayalı marka değerlendirmeleri, ticari bir ünvanı geliştirmenin maliyeti şimdiki değeriyle çok az benzerlik gösterdiğinden dolayı nadir kullanılmaktadır.



Marka değerlendirmesinde ilk adım tam olarak neyin değerlendirileceğini netleştirmektir. Genelde insanlar marka değerlendirmesinin ne anlama geldiği konusunda emin olmadıklarından dolayı karışıklıklar ortaya çıkmaktadır.



Değerlendirme ana yöntemi olarak pazar yaklaşımına dayalı karşılaştırmalar, karşılaştırmalı verilerin eksikliği ve ticari ünvanların emsalsiz olmalarından dolayı yetersizdir. Yine de bu iki yöntem ana değerlendirmeyi desteklemek için bazen kullanılabilmektedir.

Kazanç paylaşımı da hak bedeli yöntemi de gelir yaklaşımını benimsemişlerdir. Söz konusu yaklaşımlar hem geçmiş hem de gelecek gelirlere dayanmaktadır. Geçmiş performans gelecek performansın garantisi olmadığından dolayı, bizim tercihimiz tahmini-gelecek gelirlere dayalı iskontolu nakit akımı değerlendirmesinin uygulanmasıdır. Yine de, doğru olarak geleceği tahmin etmeye yardımcı olan bilgi ve veri ilişkilerini sağladıklarından dolayı geçmiş sonuçlar kesin değerlendirmeler için çok önemlidir.

Her durumda da, ilk olarak markalı iş değerlendirmesi yapılmaktadır. Ticari ünvan değeri toplam markalı iş değerinin bir bileşenidir.

Birinci adım uygun segmentlere ayırıp onlara ait mevcut veri ve araştırmaların analizidir. Sektörün ve belirli markalı işin ana sorunlarını belirlemek amacı ile üst yönetim ile görüşmeler de bu sırada yapılmaktadır.

Bizim değerlendirme modelimiz başlangıç noktası olarak şirket içi mevcut iş planlarını kullanmaktadır. Yöntemimiz finansal iş modeli/planı unsurlarını ve pazarlama planlama sürecini bir araya getirmektedir ve şu çalışmalardan oluşmaktadır:

• Markalı iş değerinin hesaplanması
- Segmentlere ayırma
- Finansal tahminler
- Değer yaratan unsurların belirlenmesi
- Piyasa risklerini teşhis etme

• Ticari marka değerinin hesaplanması
- Hak bedeli
- Kazanç paylaşımı

> **“Maliyete dayalı marka değerlendirmeleri, ticari bir ünvanı geliştirmenin maliyeti şimdiki değeriyle çok az benzerlik gösterdiğinden dolayı nadir kullanılmaktadır.”**

‘Hak Bedeli’ Yöntemi

“Hak Bedeli” Kavramı

Marka sahibi olmayan bir firma satışlarını geliştirebilmek için marka sahibi bir firmanın markasını kullanmak isterse bunun için bir ‘hak bedeli’ ödeyecektir. Bu durumda, marka sahibi bir firma böyle bir ‘hak bedeli’ ödemeyecektir. Öyleyse satış hasılatının bir kısmı ‘hak bedeli’ kazancından oluşmaktadır. ‘Hak Bedeli’, marka sahipliği ile oluşan bir kazançtır ve marka ile doğrudan ilişkilidir.

‘Hak Bedeli’ Oranının Tespiti

Tüm dünyada markalı faaliyetlerin el değiştirmesinden elde edilen veriler ile oluşan veri tabanları bu oranın tespitinde kullanılmaktadır (BrandFinance ve RoyaltyStad). Örneğin, inşaat malzemeleri kategorisinde gerçekleşen el değiştirmeler nedeniyle bir üst ve alt sınır oluşmaktadır; 1.3 ile 4.2 arası gibi. Buna ‘hak bedeli’ aralığı denmektedir.

Marka ya da markalı faaliyete ait Marka Başarısı-Marka Yönetimi-Marka Mevcudiyeti-Marka Ağırlığı analizinden oluşan bir ‘Marka Gücü Endeksi’ tespit edilmektedir. Her bir gösterge 0 ile 100 arasında puanlanmaktadır. Elde edilen ortalama endeks markalı faaliyetin dahil olduğu ‘Hak Bedeli Aralığı’na uyarlanmakta ve böylece söz konusu marka ya da markalı faaliyete ait ‘Hak Bedeli Oranı’ tespit edilmektedir.

‘Hak Bedeli’nden Doğan Kazançların Tespiti

Geçmiş 3-5 yıllık satış hasılatı verileri ile gelecek 3-5 yıllık muhtemel satış hasılatı hesaplanmaktadır. Tespit edilen ‘Hak Bedeli Oranı’ satış hasılatı rakamlarına uyarlanmakta ve böylece hak bedelinden oluşmuş ve oluşacak kazançlar hesaplanmaktadır.

Kazançların Bugüne İndirgenmesi

Bu kazançlar üzerinde; marka, içinde bulunduğu kategori ve ülkeden doğan/doğabilecek riskler nedeniyle oluşan bir ‘İskonto Oranı’ tespit edilmektedir. Hesaplanan ‘İskonto Oranı’ tespit edilen ‘Hak Bedeli’ kazançlarına uyarlanarak markadan doğabilecek gelirlerin bugünkü değeri tespit edilmektedir. Tespit edilen bu değer-net şimdiki değer- “marka değeri” olmaktadır.



Ticari Ünvanlara Karşın Markalı İşler

Ticari bir ünvanın, markalı faaliyetin değeri üzerindeki katkısını tam olarak belirlemek için en uygun teknik olarak hak bedeli yöntemi önerilmektedir. Hak bedeli yöntemi, markanın üçüncü kişiler tarafından sahip olunduğu durumda ödenecek telif ücretine ilişkin marka değerini belirleyen ticari gerçeklere en uygun yaklaşımdır. Bu yöntem teknik amaçlar için yaygın olarak kullanılmakta ve kabul edilmektedir. Uygun hak bedelinin belirlenmesi ve uygulanması değerlendirme işlemine her segment için özel bir ticari marka değeri elde etmesine olanak sağlar.

Hak bedeli her piyasaya özel "marka katkısı" ölçeği geliştirerek belirlenmektedir. Bu ölçek benzer piyasaların ve lisanslamaların dikkatlice incelenmesine dayanır. Her bir hak bedeli her bir ticari markanın kendi segmentinde güncel gücünün belirlenmesiyle seçilir. Zaman boyunca markanın gücü ve rekabetteki durumlar değişecektir.

Marka Değerini Bilmenin Faydaları

Bu çok önemli "birincil sermaye" unsurunun değerini bilememek hem marka alım-satımları sırasında ödenecek bedelin hesaplanmasına yönelik olarak zorluklar yaşanmasına hem de işletmelerin finansal nitelik taşıyan bilanço değerlerinin önemini göreceli olarak yitirmesiyle marka sermayesinin de temel finansal tablolarda yer alamamasına sebep olmaktadır.

Marka değerinin ölçülmesi gün geçtikçe önem kazanan bir konudur. Çünkü, markanın ve diğer fiziki olmayan varlıkların değeri, sahip olunan diğer fiziksel varlıkların (arsa, bina, makine, teçhizat gibi…) değerini aştığında, kurum ve kuruluş gücünün gerçekçi hesaplanabilmesi için marka değerinin mutlaka bilinmesi gerekecektir.

Günümüzde birçok marka, ona sahip olan kuruluşların fiziki varlıklarını çoktan aşan değerlere ulaşmışlardır. Bu değerleri bilmek; marka sahibi kuruluşların karar mekanizmaları için, bu değerleri finansal tablolara (bilanço dip notu, finansman raporları gibi..) yansıtabilmek ise marka sahibi kuruluşları yakından ilgilendiren çevreler için, son derecede önemlidir.

Kaynakların Doğru Kullanılması

Markaların finansal değerini bilmek, kurum yöneticilerine diğer varlıklar ile mukayese yapma imkanı ve böylece sahip olunan sınırlı kaynakları, ilave artı değerler yaratacak şekilde kullanma konusunda fikir verir. Bütçe tahsisatları daha gerçekçi ve ileriye doğru değer yaratacak şekilde yapılabilir.

Pazarlama Stratejilerinin Doğruluğu ve Marka Yönetiminin Verimliliği

Marka değeri ölçülerek, marka değerini doğrudan ilgilendiren pazarlama stratejileri, marka yönetim politikaları sınanmış olur. Marka değeri, markanın hal ve gidişatını bilmek ve böylece markanın finansal gelişmesini ve değişmesini zaman içerisinde izleyebilmek imkanı verir. Bu fırsat ile, markanın ve firmanın yararına olacak ayarlama ve düzenlemeler vaktinde yapılabilir. Pazarlama yatırımlarının optimum seviyesini saptamada faydalanılır.

Şirket Birleşmelerinde, Ortaklıklarda, Pay Devirlerinde, Marka El Değiştirmelerinde Doğru Karar Verebilme İmkanı

Marka değerinin bilinmesi başka kuruluşlar ile yapılan bu tür görüşmelerde pazarlık gücü oluşturur.

Lisans ve Franchise Anlaşmalarında Yol Gösterici Özelliği

Bir çok durumda marka; lisans anlaşmalarına, franchise anlaşmalarına ve müşterek teşvik (promosyon) kampanyalarına konu olur. Marka değerini bilmek, böyle durumlarda marka sahibine önemli avantajlar sağlar. Markanın gücü, terk edilecek hakların özgün özelliği ve kapsama alanları, lisans süresi, v.b. önemli kararların alınmasında çok faydalı olur.

Marka Portföyünün (Sepetinin) Etkin Yönetilmesine Katkı

Birden çok markaya sahip kuruluşların sahip oldukları markaların değerini bilmeleri marka portföyünün sağlıklı şekilde yapılandırılmasına imkan verir; değer yaratanlar ve değer yitirtenler saptanarak sağlıklı, kazanç doğuran bir marka sepeti oluşturulabilir. Ayrıca, marka uzantısı(extension) ihtimallerinin tartışılması, gözden geçirilmesi, avantaj ve dezavantajlarının belirlenmesi mümkün olur.

Pay Sahipleri İle İlişkilerin Geliştirilmesinde Etken

Marka değerinin bilinmesi sermaye piyasası ve diğer finans çevreleri nezdinde de önemlidir. Eğer marka değeri artarsa hisse sahibinin elindeki değer de artar. Ayrıca, bankacılar için marka değeri, birinci derecede bir kredibilite ölçeğidir. Halka arzlarda önemli bir destek unsuru olarak kullanılabilir.

Daha Az Finansman Riski, Daha Yüksek Kredibilite Sağlamada Yararlı

Finansman sağlayan kurum ve kuruluşlar ile bankacılar için marka değeri, birinci derecede bir kredibilite ölçeğidir. Finansman kaynakları sağlamada ve borçlanma isteklerinde marka sahibinin elini güçlendirecek kanıt olarak kullanılabilir.

Sonuç

Marka değerini ölçmek/tespit etmek;
- Marka ve pazarlama nedeniyle yaratılan değeri tam anlayabilmek,
- Finansal sonuçları yorumlayarak temel stratejik kararlar verebilmek,
- Sınırlı kaynakları doğru tahsis ederek faaliyetin ve markanın değerini yüceltmek imkanı verecektir.

Etkin bir marka yönetimi ile marka değerinin arttırılması sonucu;
- Artan sadakat
- Azalan müşteri kaybı
- Müşteri başına artan gelir
- Yeni müşteriler elde edilecektir ■

"Eğer ölçülebiliyorsa değerlidir."
Peter Drucker

Muhterem İLGÜNER
BRANDFINANCE-Türkiye Yöneticisi
(BRANDFINANCE dünyanın önder marka değerlendirme şirketi olup 20 ülkede faaliyet göstermektedir.)

> "Finansman sağlayan kurum ve kuruluşlar ile bankacılar için marka değeri, birinci derecede bir kredibilite ölçeğidir. Finansman kaynakları sağlamada ve borçlanma isteklerinde marka sahibinin elini güçlendirecek kanıt olarak kullanılabilir."

“1950 Senesi’nde İstanbul’un Manzarası” 29 Ocak 1919

Şefik Memiş
MÜSİAD Araştırmalar ve Yayın Komisyonu Üyesi

Sedat Simavi’nin çıkardığı Diken adlı mizah dergisinde İstanbul’un geleceğine ilişkin tasarımlar da yer alır. Mizahçılarımız, aynı zamanda yurtdışındaki gelişmeleri yakından takip eden kişiler olarak, hayallerindeki şehri büyük bir içtenlikle ve Avrupaî tarzda tasvir ederler. 29 Ocak 1919 tarihli nüshasında yer alan bir karikatürde, gelecekteki İstanbul şöyle çizilir:



1950 yılının İstanbul’un merkezi, tıpkı 1919’daki gibi yine Eminönü-Karaköy bölgesidir. Bu gelecek tasarımındaki en önemli unsur ise, İstanbul’un iki cazibe merkezi olan Eminönü ile Galata’yı, devasa bir çelik köprüyle birleştirmesidir. Bu köprü o kadar büyüktür ki, altından dört bacalı bir yolcu gemisi bile rahatlıkla geçmektedir. Eminönü limanındaki büyük ve modern yelkenli gemiler ile buharlı büyük yolcu gemileri de dikkat çekicidir. Denizdeki bu yoğun hareketi, hava ulaşımına verilen büyük ağırlık tamamlamaktadır. O dönemin çok sayıda yolcu taşıyan tek hava ulaşım aracı olan zeplinler, İstanbul semalarında seyrüsefer yapan dolmuşlar gibi boy göstermektedir.

“Sedat Simavi’nin çıkardığı Diken adlı mizah dergisinde İstanbul’un geleceğine ilişkin tasarımlar da yer alır. Mizahçılarımız, aynı zamanda yurtdışındaki gelişmeleri yakından takip eden kişiler olarak, hayallerindeki şehri büyük bir içtenlikle ve Avrupaî tarzda tasvir ederler.”

Bu zeplinlerden birinin üzerinde ise “Boğaziçi-Marmara” yazısı, güzergâhı belirtmesi bakımından önemli bir ayrıntıdır.

20. yüzyılın henüz başında olunmasına rağmen, çağın gelişmeye en açık ve üstünlük sağlama bakımından en önemli aracı kabul edilen tayyare ise, İstanbul’un semalarında seçkin yerini almıştır.

Deniz ve havada görülün bu devinimli görüntüye paralel bir şekilde, İstanbul’un silueti ise zamanın ötesine uzanıyor. Öyle ki, Eminönü yakası, 10’ar ve 20’şer katlı büyük ve göz alıcı binalarla doldurulmuştur. Bu binaların mimarisinde özellikle Fransız ve Alman çizgileri hakimdir. Modern bir Avrupa sahil şehrinden farksız olan İstanbul’un geleneksel geçmişini anlatan tek yapı ise Yeni Camii’dir.

Sonuç olarak bu gelecek tasarımında, “ileri teknoloji, tasarım gücü, yenilikçi bir bakış açısı ve bütünleştirici bir zeka” vardır. Bu zekanın en somut örneği, deniz dalgasına işlenen, ‘istikbal – gelecek’ anlamına gelen “âtî” kelimesidir.





İstanbul'un İmarı İçin Sekiz Bin Liralık Proje / Akbaba, 31 Aralık 1923

والی بکك استانبولك اعماری ایچون سکز بیك لیرالق پروژه‌سی



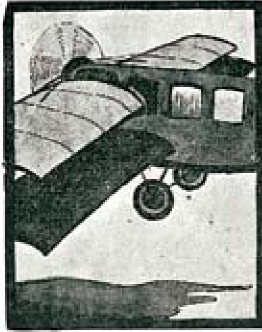
آسیا ایله آوروپایی برلشدیره‌جك محیرالعقول کوپرولر ..



محتشم آپارتمانلر ، ئوروجك آغی کبی ترامووای یوللری ..



واسع ، کوزل ، منتظم پارقلر ...



نقلیات هوائیه‌یه مخصوص معظم طیاره‌لر ..



والی بك - خیردر انشاالله !.. رؤیا ایمش !...

Türk mizah dergilerinde geleceğe dair hayallerin yer aldığı karikatürler yayınlanır. O dönemde gündemde yer alan sorunlara çözüm için önerilen fikirlerin yer aldığı bu karikatürler, aslında o dönem şehir hayatı ve kültürü için de bilgiler içermektedir. Sözgelimi 31 Kanunu Evvel 1339'da (31 Aralık 1923'te) "Vali Bey'in İstanbul'un İmarı İçin Sekiz Bin Liralık Projesi" başlıklı karikatür de bunlardan biridir.

Karikatürün birinci karesinde, Anadolu ve Avrupa yakalarının, geleneksel mimariden izler taşıyan iki kulenin ortasında yer alan çelik halatlarla birleştirilmesi vardır. Çizginin altında ise şu cümle yazılıdır: "Asya ile Avrupa'yı birleştirecek muhayyir-ül-ukûl (akıllara durgunluk veren) köprüler…

İkinci karede ise Fransız hayranlığına paralel bir şekilde zafer takı ve üzerinde heykellerle birlikte gayet düzenli binaların eşlik ettiği geniş yollar görülmektedir. Bunun altında ise "Muhteşem apartmanlar, örümcek ağı gibi tramvay yolları…" şeklindeki cümle bulunmaktadır.

Üçüncü karede ise oldukça geniş ve ferah yeşil parkllar yer almaktadır. Modern şehirlerin simgesi parkların anlatıldığı bu bölümün altında ise şu cümle vardır: "Vasi' (geniş), güzel, muntazam parlar…"

Şehrin ulaşım sorununa ise (çok daha önce Kalem dergisinde yer alan karikatürde olduğu gibi) yolcu uçaklarıyla çözüm üretilir. Dördüncü karede bulunan uçağın altında şu cümleler yer alır: "Nakliyat-ı havâiyeye (hava ulaşımına) mahsus muazzam tayyareler…"

Ne yazık ki projeleri uygulama becerimiz, proje üretme yeteneğimizden daha geridir. Son kare bunun vurgulandığı ve her şeyin aslında bir rüya olduğunu belirten şu cümleyle biter: "Vali Bey – Hayırdır inşallah!.. Rüya imiş!..!"

"Türk mizah dergilerinde geleceğe dair hayallerin yer aldığı karikatürler yayınlanır. O dönemde gündemde yer alan sorunlara çözüm için önerilen fikirlerin yer aldığı bu karikatürler, aslında o dönem şehir hayatı ve kültürü için de bilgiler içermektedir."



İsmail Ünver

Selçuk Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı
Doktora Öğrencisi

İşletmelerde Yenilik ve Yönetimi

"Yenilikçi işletme, inceleme dönemi süresince bir yenilik gerçekleştirmiş olan işletmedir. Bu kısa tanım, tüm politika ve araştırma gereksinimleri için uygun olmayabilir. Özelikle yeniliğin sektörler, firma büyüklüğü kategorileri ve ülkeler arasında karşılaştırılması gibi birçok durumda daha dar tanımlar yapılması yararlı olabilir"

1.1. Yenilikçi İşletme

Günümüz dünyasında, yeni teknolojilerin gelişim hızı, yeni pazarların ortaya çıkması ve mevcut endüstrilere yeni işletmelerin katılım hızında bir değişim söz konusudur. Değişen şartlar altında işletmeler rekabetçi olabilmek ve küresel pazarların isteklerini karşılayabilmek için çeşitli yollar aramaktadır. Bu rekabette avantaj elde edebilen işletmelerin, yenilikçi işletmeler oldukları gözükmektedir (Gökcek, 2007: 1).

Yönetim literatüründe herhangi bir örgütün yenilikçi olup olmadığının belirlenmesi açısından örgütün büyüklüğü önemli bir faktör sayılır. Fakat, ne büyük ölçekli ne de küçük ölçekli örgütlerin yenilikçiliği özendirdiği konusunda uzlaşma yoktur. Bazı otoriteler, küçük ölçekli işletmelerin esneklik başta olmak üzere büyük ölçekli işletmelere göre avantajları vardır. Öte yandan, büyük ölçekli işletmelerin en kalifiye teknik uzmanları çalıştırabilecek mali gücü vardır. Yönetim camiasındaki bu tartışmalar, işletmelerin yenilikçilik niteliklerini saptayan pratik bir çerçevenin olmadığını göstermektedir (Tekin-Güleş-Öğüt, 2006: 149).

Yenilikçi işletme, inceleme dönemi süresince bir yenilik gerçekleştirmiş olan işletmedir. Bu kısa tanım, tüm politika ve araştırma gereksinimleri için uygun olmayabilir. Özelikle yeniliğin sektörler, firma büyüklüğü kategorileri ve ülkeler arasında karşılaştırılması gibi birçok durumda daha dar tanımlar yapılması yararlı olabilir (Bingöl, 2006: 32). Bu arada şunu da belirtmek gerekir ki, uzun dönem yenilikçilik faaliyetleri ile kısa dönem tüketici oryantasyonunun aynı örgüt içinde kombine edilmesi zor olabilir (Boutellier-Gassmann-Zedtwitz, 2000: 121).

Yenilikçi İşletmede gerçekleştirilen yeniliklerin ticari bir başarı kazanmış olmaları şart değildir. Birçok yenilik başarısızlıkla sonuçlanır. Yenilikçi işletmeler, yenilikleri esas olarak, kendi başlarına veya diğer işletmeler veya kamu araştırma organizasyonları ile işbirliği içerisinde geliştirmiş olanlar ile diğer işletmeler tarafından geliştirilen yenilikleri benimseme yolu ile yenilik sağlamış olanlar şeklinde ayrılabilinir. Yenilikçi işletmeler ayrıca, gerçekleştirmiş oldukları yeniliklerin türlerine göre de ayrılabilir. Bu işletmeler yeni bir ürün veya süreç gerçekleştirmiş veya yeni bir pazarlama tarzı ya da organizasyonel değişim geçirmiş olabilir (Oslo, 2006: 23).

1.2. Yenilikçi İşletmelerde Yeniliğin Etkisi

Yenilik, kavram olarak, hem bir süreci hem de bir sonucu anlatır. Yenilik, süreç olarak, bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalât ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade eder. Aynı sözcük, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti de anlatır (Gökcek, 2007: 45).

Yeniliklerin işletme performansına etkileri, satış ve pazardaki pay üzerindeki etkilerden, üretkenlik ve verimlilikteki iyileşmelere kadar geniş bir alanı kapsar. Endüstri ve ülke düzeyindeki etkilerden uluslararası rekabet edebilirlik ile toplam faktör üretkenliğindeki değişiklikler, işletme düzeyindeki yeniliklerden bilgi dağılmaları ve ağlar yolu ile bilgi akışının miktarındaki yükselmeler önemlidir (Oslo, 2006: 23).

1.3. İşletmelerde Yeniliğin Önemi

Günümüzde, teknik ve bilimsel buluş ve ilerlemenin etkisi, gerek yeni bir takım ürünlerin pazara daha hızlı çıkması, gerek üretilen ürünlerin sahiplerinden daha hızlı tüketicinin istediği biçimde ve ekonomik yöntemlerle piyasaya dağıtılması ve ekonomik usullerin yaygınlaşması, işletmeleri yeniliğe doğru sürükleyen başlıca unsurlardır (Eren, 2000: 22).

İşletmeler, serbest rekabet piyasalarında ayakta kalabilmek için sürekli olarak kendilerini yenilemek zorundadırlar. Fakat bu amaçla yapılan onlarca yenilikten az bir kısmı başarıya ulaşmaktadır. Böylesine önemli bir konudaki başarı oranının bu kadar düşük olması, oldukça düşündürücüdür. Yenilik çalışmalarının başarı yüzdesini arttırabilmek için işletmelerin yenilik yönetimi sürecinin etkinliğini arttırmaları gerekmektedir (Gökcek, 2007: 1).

Yenilik yapmak riskli bir iştir. Bu nedenle yenilik yapmak zorunda olan işletmeler yeni ürün ve süreçlerin sağlayacağı olanakları ve taşıyacağı riskleri iyice değerlendirmeli ve bu faaliyetler etkin bir şekilde başaracak bir örgüt yapısı kurmalıdırlar. İşletmelerin büyüklüklerine göre yeniliğin değerlendirilmesinde ise şu sonuçlara ulaşılmaktadır (Demirci, 2007: 26):

1.Küçük işletmelerde tepe yöneticisi teknolojik yeniliğin kaynağında olan kişidir.

2.Büyük işletmelerde ise yenilik, patentlerin ve lisansların satın alınması yoluyla yapmaktadır.

Bir işletmenin kaynak ve yetkinliklerinin değerli olması, rekabet üstünlüğü sağlamada iç kaynakları anlamak açısından en önemli konudur. Fakat herhangi bir kaynak veya yetkinlik başka işletmeler tarafından kontrol edilebiliyorsa, bu kaynak bir rekabet avantajı oluşturmayacaktır (Campbell-Luchs, 2002: 23).

1.4. İşletmelerde Yenilik Yönetimi

Yenilik konusunda çeşitli çalışmaları olan Peter Drucker, ilk kez yeniliğin sadece bir sonuç değil aynı zamanda bir süreç olarak değerlendirilmesi gerektiğini söyleyendir.

İşletmelerde yenilik yönetiminin basarıyla sürdürülebilmesi için yenilikle ilgili sonuçlara bakmanın yetersiz olduğunu kabul eden işletmeler yeniliğin sürdürülebilirliği açısından süreç içerisinde çalışmaların yapılmasına ağırlık vermeye çalımsalıdır (Aygen, 2006: 57). Yenilik yönetimi bir bakıma gelecek yönetimi gibidir (Nyström, 1993: 5).

Geniş anlamda yenilik, firmaları, rekabet edebilmeleri için bir şeyler yapmaya zorlayan itici bir güçtür. Birçok sektörde, firmalar hayatta kalabilmek için yeni ürünler geliştirmek, yeni süreç teknikleri ve organizasyon şekilleri uygulamak, yeni pazarlar araştırmak zorunluluğu hissederler (Gökcek, 2007: 44).

Yeni bir öğretim metodu getiren biri, yenilikçi okulların hangileri olduklarını öğrenmek ister. Yeni bir tıbbi cihaz üreten biri, yenilikçi hastanelerin hangileri olduğunu öğrenmek ister. Benimseme, çeşitli değişkenlere bağlıdır. Organizasyonun kendisi ve yöneticiler bu değişkenlerdir (Kotler, 2000: 357).

İşletmeler sürekli yenilik araştırmaları yapmalıdır. Yenilik araştırmaları, eldeki teknolojinin imkânlarını iyi bilerek yeni kullanım tarzları bulmak ve yeni ürünler tasarlamak ile ilgilidir (Dülger, 1991: 14). Yenilikçilik Yönetimi Kutusu - Kaynak: NYSTRÖM, Harry, Technological and Market Innovation, John Wiley & Sons, 1993, Chichester , New York – s.: 76

Yenilik çalışmalarının en verimli şekilde gerçekleştirilebilmesi ve sonucunda işletme için faydalı bir çıktının oluşturulabilmesi için en iyi şekilde yönetilmesi önem kazanmaktadır. Ayrıca yenilik yönetiminin performansının değerlendirilmesi ve geri bildirimlerle eksik kalan yönlerin iyileştirilmesi





oldukça faydalı olacaktır. Aksi takdirde en iyi yönetim süreçlerinde dahi yaşanan aksaklıkların tekrar etmesi ve işletmelere zaman kaybettirmesi kaçınılmaz hale gelebilecektir (Gökcek, 2007: 44).

Yeniliği yönetmek zor olduğu kadar aynı zamanda karmaşıktır. Nadiren düz bir doğrultuda gider. Sürecin her aşamasında ortaya yanıtlanması güç sorular ve sorunlar çıkar. Ama bir yeniliği gerçekten test etmenin yolu, işletmenin kendi içinde başarılı olup olmadığına bakmaktır. Bir yeniliği ortaya koyacağı sonuçlar önceden kestirilemeyebilir (Barker, 2002: 89).

Çoğu yenilik başarısız kalmaktadır. Yeniliğin önceden bilinememesi, bir yenilik stratejisinin düşük başarı oranını hesaba katması gerektiğini ifade eder. Peter Drucker, "Yeniliklerde ölüm oranı yüksektir- ve öyle de olmalıdır" der. Bu basit gerçeği hesaba katmayan bir yenilik stratejisinin muhtemelen kendisi de başarısız olacaktır. Tüm bunlar, yenilik yönetimini pek çok müşteri için rahatsız edici bir durum haline getirir. Hâlbuki yenilik yapmayı büyük bir dikkatle yönetme gereği de, en başta onun öngörülemez olmasından kaynaklanır. Yenilik yapmak önemli bir iştir. Her çalışma gibi onun da örgütlenmesi gerekir ve ihtiyaç duyduğu özel bir tür yönetimdir (Barker, 2002: 90).

"Yeniliği yönetmek zor olduğu kadar aynı zamanda karmaşıktır. Nadiren düz bir doğrultuda gider. Sürecin her aşamasında ortaya yanıtlanması güç sorular ve sorunlar çıkar. Ama bir yeniliği gerçekten test etmenin yolu, işletmenin kendi içinde başarılı olup olmadığına bakmaktır."

1.5. Yenilikçi İşletmelerin Özellikleri

İşletmelerin yenilikçi yanlarının geliştirilmesinde örgütsel yapı ve süreçler büyük öneme sahiptir. İşletmenin kendisini daha yenilikçi hale getirebilmesi için örgütsel yapı ve süreçlerinde bazı düzenlemeler yapması gerekir. Bunu yaparken de iç ve dış çevrenin getirdiği faktörler de göz önüne alınmalıdır. Başarılı yenilikçi işletmelerin kullandığı örgütsel yapılar, karmaşıklığa, bürokrasiye, benzerliğe ve durağanlığa karşıdır. Yenilikçi işletmeler örgütsel sistemlerini ve bürokrasilerini basitleştirmeye yönelirler. Böylece bu işletme hiyerarşik yapılarının hacmini azaltırken, örgütsel iletişim ve prosedürlerini de basitleştirmiş olur. Bu sayede orta yönetimin işi de yeniden şekillendirilir (Durna, 2002: 167)

SONUÇ

Yenilik, kavramsal ifadesinin dışında son yıllarda bir rekabette avantaj sağlama aracı görevini üstlenmesiyle rekabet üstünlüğü sağlamada yönünden de işletmeler için büyük bir önemi içerisinde barındırmaktadır. Zira günümüz teknolojisi ile benzer ürün/hizmetler üretilebildiği gibi artık gelişen dünyada pazarlama ve dağıtım yolarlıda birbirine benzerlik göstermeye başlamıştır. Müşteri kazanma ve bunun yanında sürekli bir müşteri memnuniyeti sağlamanın gerekliliği konusunda artık birçok işletme hemfikirdir.

Yenilikçi bir işletme sürekli dış çevreyle etkileşim halinde olan dinamik bir yapıdır. Hem çevresindeki değişimlerde etkilenir, hem de çevresini etkileyecek potansiyeli taşır. Yenilikçi işletmeler dış çevreden gelebilecek tehditlere karşı önlem almak, fırsatları değerlendirmek yönünde örgütsel yapılarında değişikliklere giderler. Değişime uyum sağlamak için bunu yapmak gereklidir. Günümüz işletmeler esnek bir yapıya sahip olmak zorundadırlar. Yenilikçi örgütlerin durağan, katı ve bürokratik yapılara karşı olma eğilimi vardır (Durna, 2002: 253)

Yenilikler farklı farklı sınıflandırılabilir. Genel kabul gören sınıflandırma radikal, kademeli, ürün ve süreç yenilikleridir. Radikal ve kademeli yeniliklerin geliştirilmesi farklı örgütsel yetenek ve bilgiyi gerektirmektedir (Güleş-Bülbül, 2004: 194).

Yenilik her zaman her yerde olan bir kavram değildir. İnsanların yenilik yapabilmeleri için bir takım zeminlerin oluşması gerekmektedir. Özellikle yenilik için bir örgüt kültürü oluşturmak zor ve karmaşık bir süreçtir. İşletmelerde yenilik yapma süreci sistematik bir hale getirilebilir. Özünde bu işletmenin varlığını sürdürebilmesi için gerekli bir unsurdur. Yenilik genelde basit bir doğru boyunca ilerlemez. Kendine has karmaşık bir yapısı vardır. Üstelik yenilik belirsiz bir ortamda gerçekleştirilir. Gelecek gibi de yeniliğin sonucu öngörülemeyebilir (Barker, 2001: 254).

İşletmelerin yenilikçi yanlarının geliştirilmesinde örgütsel yapı ve süreçler büyük öneme sahiptir. İşletmenin kendisini daha yenilikçi hale getirebilmesi için örgütsel yapı ve süreçlerinde bazı düzenlemeler yapması gerekir. Bunu yaparken de iç ve dış çevrenin getirdiği faktörler de göz önüne alınmalıdır. Başarılı yenilikçi işletmelerin kullandığı örgütsel yapılar, karmaşıklığa, bürokrasiye, benzerliğe ve durağanlığa karşıdır. Yenilikçi işletmeler örgütsel sistemlerini ve bürokrasilerini basitleştirmeye yönelirler. Böylece bu işletme hiyerarşik yapılarının hacmini azaltırken, örgütsel iletişim ve prosedürlerini de basitleştirmiş olur. Bu sayede orta yönetimin işi de yeniden şekillendirilir (Durna, 2002: 167)

Yenilik, birçok işletme ve toplum için ekonomik büyüme ve sosyal refahın artması gibi konularda temel kaynak teşkil eder. Dünyamızdaki gelişmiş ülkeler teknolojik yenilikten sürekli yararlanmışlardır ve yararlanmaktadırlar. İşletmeler açısında ise yenilik rekabet üstünlükleri ve avantajları getirir (Güleş-Bülbül, 2004: 195).

Pek çok strateji ile işletmeler yenilik ile ilgili kararlarını verebilirler. Bazen bir işletmenin birkaç farklı strateji ile yenilik sürecini yönettiği görülebilir. Burada önemli olan hangi strateji ya da stratejilerin kullanıldığı değil, işletme için anlam ifade eden ve kontrol edilebilir stratejilerin hayata geçirilmesidir. İşletmenin yenilikle ilgili amacına uygun politikalar belirlenmelidir.



Yenilik süreci, yeniliğin gerekliliğinin önemini belirlemeden yönetilemez. Her yenilik işletmeye mutlaka bir etkide bulunur. İşletme düzleminde pazarlanabilir olması ile değer kazanan yenilik, icat gibi kavramlarla karıştırılmamalıdır. İşletme açısından ticarileştirile icatlar yenilik olarak adlandırılır. Buradan hareketle, her işletme yeniliğin kendi içindeki etkisinin parasal boyutta olmasını beklerken, aynı zamanda rakipleri önünde avantajlı konumda olmayı beklerler. Bu sadece para kazanmak için değil, Pazar içindeki belirleyici ya da öncü olma yolunda da arzu edilen bir durumdur.

Yenilikçi işletmeler çevrelerindeki değişime daha duyarlı iken teknolojinin nimetlerinden de sonuna kadar yararlanırlar. O halde, yenilik belirsiz bir süreçle hareket ederken aynı zamanda teknolojinin tüm imkânlarının kullanıldığı yerine göre radikal ya da kademeli değişine ve ürün ya da süreçlerde farklılaşmayı ortaya koyan bir araçtır. Üstelik tüm bunları ticari boyutu da işletmeye katarak sağlar. Ancak unutulmaması gereken konu, yeniliğin diğer rakipler tarafında taklit edilebilirliği ve müşteri istek ve ihtiyaçlarının sürekli olarak değiştiğidir. Bu yüzden, her işletme Ar-Ge ile yenilikçi faaliyetleri ni desteklerken iyi bir Pazar araştırma birimine de sahip olmalıdır ■



Kaynaklar

AYGEN, Selin, İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, 2006, Konya.

BARKER Alan, Yenilikçiliğin Simyası, Çev.: KARDAM, Ahmet, MESS Türkiye Metal Sendikası, BZD Yayın, 2001, İstanbul.

BİNGÖL, Murat, İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik: Erzurum, Erzincan ve Bayburt'taki İmalat İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, Erzurum.

BOUTELLIER, Roman, GASSMANN, Oliver, ZEDTWITZ, Mazimilian Von, Managing Global Innovation, Second Revised Edition, 2000, Springer.

CAMPBELL, Andrew, LUCHS, Kathleen S., Çev.: SUNGUR, Ezgi, Temel Yetenek Tabanlı Strateji, Epsilon Yayınevi, Nisan, 2002, İstanbul.

DEMİRCİ, Emrah, Stratejik Girişimciliğin Firma Yenilikçiliğine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, 2007, Gebze.

DURNA, Ufuk, Yenilik Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, 2002 Ankara.

DÜLGER, İlhan, Teknoloji Üretimi, DPT Yayınları, Yayın ve Temsil Dairesi Başkanlığı, 1991, Ankara.

EREN, Erol, İşletmelerde Yenilik Politikası Kuram ve Uygulamada Yenilik, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 2884, Formül Matbaası, İstanbul.

GÖKCEK, Onur, Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2007, İstanbul.

GÜLEŞ Hasan K. , BÜLBÜL Hasan, Yenilikçilik, Nobel Yayın Dağıtım, 2004 Ankara.

KOTLER, Philip, Pazarlama Yönetimi, Çev.: MUALLİMOĞLU, Nejat, Millennium Baskısı, Beta Basım, İstanbul, 2000.

NYSTRÖM, Harry, Technological and Market Innovation, John Wiley & Sons, 1993, Chichester , New York.

Oslo Kılavuzu, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Avrupa Birliği İstatistik Ofisi, OECD-Eurostat, 3. Baskı 2006, Ankara.

TEKİN, Mahmut, GÜLEŞ, Hasan K., ÖĞÜT, Adem, Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.



Yeni Teşvik Paketi ve Tasarım, Ar-Ge, İnovasyon

Bedrettin Kutlu
Yatırım Teşvik Müşaviri

"Teşvik belgesi, yatırımın karakteristik değerlerini ihtiva eden, yatırımın bu değerler ve tespit edilen şartlara uygun olarak gerçekleştirilmesi halinde üzerinde kayıtlı destek unsurlarından istifade imkanı sağlayan, Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkındaki Karar'ın amaçları doğrultusunda ülke ekonomisi için yararlı olduğu Müsteşarlıkça tespit edilen yatırımlar için düzenlenen bir belgedir."

Yeni Teşvik Paketinin neler getirdiğini görebilmek için 16 Temmuz 2009 tarihinde yeni Teşvik Kararı ile uygulamadan kaldırılan teşvik sistemine kısaca bir göz atmak ve yeni teşvik paketinin getirdikleri ile karşılaştırmak faydalı olacaktır.

I. UYGULAMADAN KALDIRILAN YATIRIMLARA DEVLET YARDIMLARI

(06.10.2006 tarih ve 26311 sayılı Resmi Gazetede, daha sonra yapılan bazı değişiklikleri içeren Ek Karar da 01.06.2007 tarih ve 26539 Resmi Gazetede yayımlanmıştır.)

1. TEŞVİK BELGESİ

Teşvik belgesi, yatırımın karakteristik değerlerini ihtiva eden, yatırımın bu değerler ve tespit edilen şartlara uygun olarak gerçekleştirilmesi halinde üzerinde kayıtlı destek unsurlarından istifade imkanı sağlayan, Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkındaki Karar'ın amaçları doğrultusunda ülke ekonomisi için yararlı olduğu Müsteşarlıkça tespit edilen yatırımlar için düzenlenen bir belgedir.

1.1.Teşvik Belgesi İçin Müracaat Edebilecek Gerçek ve Tüzel Kişiler

Teşvik belgesi düzenlenebilmesi için gerçek kişiler, adi ortaklıklar, sermaye şirketleri, kooperatifler, iş ortaklıkları, kamu kurum ve kuruluşları (genel ve özel bütçeli kurum ve kuruluşlar, il özel idareleri, belediyeler ve kamu iktisadi teşebbüsleri ile bunların sermaye bileşimindeki hisse oranları % 50'yi geçen kurum ve kuruluşlar) ve kamu kuruluşu niteliğindeki meslek kuruluşları, dernekler ve vakıflar ile yurt dışındaki yabancı şirketlerin Türkiye'deki şubeleri müracaat edebilmektedirler.

Kurulacak şirketler adına yapılacak teşvik belgesi talepleri dikkate alınmamaktadır.

1.2.Teşvik Belgesi Düzenlenmesinde Sabit Yatırım Tutarları

Yatırımın, teşvik belgesine bağlanabilmesi için toplam sabit yatırım tutarının;

- KOBİ'lerin yatırımlarında asgari 200.000.-TL, azami 2.000.000.-TL.,
- Finansal kiralama şirketleri aracılığıyla gerçekleştirilecek yatırımlar için düzenlenen teşvik belgelerinde asgari 200.000.-TL.,
- Diğer yatırımlarda asgari 1.000.000.-TL., olması gerekmektedir.

2. TEŞVİK BELGELİ YATIRIMLARA SAĞLANABİLEN DESTEK UNSURLARI

2.1. Gümrük Vergisi Muafiyeti

Teşvik belgesi kapsamındaki yatırım malları ile yeni model üretimine yönelik otomobil ve hafif ticari araç yatırımlarında yatırım dönemi içerisinde kalmak kaydıyla CKD aksam ve parçalarının ithali, yürürlükteki İthalat Rejimi Kararı gereğince ödenmesi gereken Gümrük Vergisinden muaftır.

2.2. Katma Değer Vergisi İstisnası

25/10/1984 tarihli ve 3065 sayılı Katma Değer Vergisi Kanunu gereğince, teşvik belgesini haiz yatırımcılara teşvik belgesi kapsamında yapılacak makine ve teçhizat ithal ve yerli teslimleri Katma Değer Vergisinden istisnadır.

2.3. Faiz Desteği

Teşvik belgesi kapsamında yapılacak aşağıda belirtilen yatırımlar için bütçe kaynaklarından karşılanmak üzere faiz desteği (TL.Kredilerinde %5, Döviz Kredilerinde %3) öngörülebilir.

a)Kalkınmada öncelikli yörelerde yapılacak yatırımlar,

b)KOBİ'lerin yapacağı yatırımlar,

c)Ar-Ge yatırımları,

d)Çevre yatırımları.

3. KALKINMADA ÖNCELİKLİ YÖRE KAPSAMINDAKİ İLLER

Adıyaman, Ağrı, Aksaray, Amasya, Ardahan, Artvin, Bartın, Batman, Bayburt, Bingöl, Bitlis, Çanakkale (Bozcaada ve Gökçeada ilçeleri), Çankırı, Çorum, Diyarbakır, Elazığ, Erzincan, Erzurum, Giresun, Gümüşhane, Hakkari, Iğdır, K.Maraş, Karabük, Karaman, Kars, Kastamonu, Kilis, Kırıkkale, Kırşehir, Malatya, Mardin, Muş, Nevşehir, Niğde, Ordu, Osmaniye, Rize, Samsun, Siirt, Sinop, Sivas, Şanlıurfa, Şırnak, Tokat, Trabzon, Tunceli, Van, Yozgat, Zonguldak.

4. DESTEKLENMEYEN YATIRIM KONULARI

4.1. Tarım Sektörü

a)Tohumculuk, fidecilik, fidancılık, kültür mantarı yetiştiriciliği ile serada bitkisel üretim hariç olmak üzere bitkisel üretim yatırımları,
b)Devekuşu yetiştiriciliği yatırımları.

4.2. Madencilik Sektörü

Kamu kurum ve kuruluşları ile yapılanlar da dahil olmak üzere rödovanslı maden sahası yatırımları.

4.3. İmalat Sanayi Sektörü

a)Kütlü pamuk işleme yatırımları,
b)Sentetik elyaf üretimine yönelik yapılacak komple yeni ve tevsi yatırımları,
c)Bisküvi, makarna, un, irmik, yem (balık yemi ve entegre hayvancılık yatırımları
d)içerisindeki yem üretimi hariç), et ve yumurta tavukçuluğu konularında yapılacak komple yeni, tevsi, entegrasyon ve ürün çeşitlendirme yatırımları.

4.4. Hizmetler Sektörü

a)Yolcu ve yük taşımacılığına yönelik otobüs ile çekici ve treyler yatırımları (Belediyelerin yapacakları yatırımlar hariç),
b)Kayıt amaçlı stüdyo yatırımları,
c)Kara taşıtları bakım, onarım ve servis istasyonu yatırımları,
d)Müteahhitlik yatırımları,
e)Hipermarket, ticaret merkezi, alışveriş merkezleri ve otopark yatırımları,
f)Petrol ürünleri dağıtım yatırımları (LPG Dahil),
g)Karayollarındaki dinlenme tesisi yatırımları,
h)Sınai üretim tesislerinin otomasyonu dışında yapılacak diğer otomasyon yatırımları,
i)Çamaşırhane ve halı yıkama tesisi yatırımları,
j)Yat ithali yatırımları.



II. YENİ TEŞVİK PAKETİ YATIRIMLARDA DEVLET YARDIMLARI (Teşvik Belgesi alınması kaydıyla)

16 Temmuz 2009 tarih ve 2729 sayılı Resmi Gazete'de yayımlan "2009/15199 sayılı Yatırımlarda Devlet Yardımları hakkında Karar" ile sağlanacak olan Teşvikler aşağıdaki araçlardan oluşmaktadır.

1. YATIRIM İNDİRİMİ (Kurumlar/Gelir Vergisi İndirimi)

Büyük ölçekli yatırımlar ile bölgesel uygulama kapsamında gerçekleştirilen yatırımlarda, 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanununun 32/A maddesi çerçevesinde, kurumlar vergisi veya gelir vergisine uygulanacak indirim oranları ile yatırıma katkı oranları aşağıda belirtilmiştir.

	Bölgesel Uygulama		Büyük Ölçekli Yatırımlar	
Bölgeler	Yatırıma katkı oranı (%)	Kurumlar vergisi veya gelir vergisi indirim oranı (%)	Yatırıma katkı oranı (%)	Kurumlar vergisi veya gelir vergisi indirim oranı (%)
I	10	25	25	25
II	15	40	30	40
III	20	60	40	60
IV	25	80	45	80

Ancak, teşvik belgesi kapsamında 31/12/2010 tarihine kadar yatırıma başlanması hâlinde aşağıda belirtilen indirim oranları ile yatırıma katkı oranları uygulanır.

	Bölgesel Uygulama		Büyük Ölçekli Yatırımlar	
Bölgeler	Yatırıma katkı oranı (%)	Kurumlar vergisi veya gelir vergisi indirim oranı (%)	Yatırıma katkı oranı (%)	Kurumlar vergisi veya gelir vergisi indirim oranı (%)
I	20	50	30	50
II	30	60	40	60
III	40	80	50	80
IV	60	90	70	90

Bölgeler	31/12/2010 tarihine kadar başlanılan yatırımlar	31/12/2010 tarihinden sonra başlanılan yatırımlar
I	2 yıl	-
II	3 yıl	-
III	5 yıl	3 yıl
IV	7 yıl	5 yıl

İndirilen kurumlar vergisi veya gelir vergisi tutarı yatırıma katkı tutarına ulaşıncaya kadar indirimli vergi uygulamasına devam edilir. Arazi, arsa, royalti, yedek parça ve amortismana tâbi olmayan diğer harcamalar indirimli vergi uygulamasından yararlanamaz. 5520 sayılı Kanun gereği finans ve sigortacılık konularında faaliyet gösteren kurumlar ve iş ortaklıkları ile 4283 sayılı Yap-İşlet Modeli ile Elektrik Enerjisi Üretim Tesislerinin Kurulması ve İşletilmesi ile Enerji Satışının Düzenlenmesi Hakkında Kanun ve 3996 sayılı Bazı Yatırım ve Hizmetlerin Yap-İşlet-Devret Modeli Çerçevesinde Yaptırılması Hakkında Kanun kapsamında gerçekleştirilen yatırımlar, indirimli kurumlar vergisi veya gelir vergisi uygulamasından yararlanamaz. İndirimli oranlar stopaj suretiyle yapılan vergilendirmede uygulanmaz.

2. SGK PRİMİ İŞVEREN HİSSESİNİN HAZİNE TARAFINDAN KARŞILANMASI

Büyük ölçekli yatırımlar ile bölgesel uygulama kapsamında desteklenen yatırımlardan, teşvik belgesinde kayıtlı istihdam öngörüleri ile tutarlı olmak kaydıyla;

a) Komple yeni yatırımlarda, işletmeye geçiş tarihinden itibaren sağlanan,
b) Diğer yatırım cinslerinde, yatırımın tamamlanmasını müteakip, yatırıma başlama tarihinden önceki son altı aylık dönemde (mevsimsel özellik taşıyan yatırımlarda bir önceki yıla ait mevsimsel istihdam ortalamaları dikkate alınır) Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğüne verilen aylık prim ve hizmet belgesinde bildirilen ortalama işçi sayısına ilave edilen, istihdam için ödenmesi gereken sigorta primi işveren hissesinin asgarî ücrete tekabül eden kısmı aşağıda belirtilen sürelerde Hazinece karşılanır.

(29/1/2004 tarihli ve 5084 sayılı Kanun kapsamındaki desteklerden yararlanmakta olan işletmeler için, bu karar kapsamında ayrıca prim desteği uygulanmaz. Ancak, söz konusu işletmelerde bu Karara istinaden düzenlenecek teşvik belgeleri kapsamında gerçekleştirilecek yatırımlara istinaden oluşacak ilave istihdam için de prim desteği uygulanır.

İşveren hissesine ait primlerin karşılanabilmesi için, işverenlerin çalıştırdıkları sigortalılarla ilgili olarak 5510 sayılı Kanun uyarınca aylık prim ve hizmet belgelerini yasal süresi içerisinde Sosyal Güvenlik Kurumuna vermesi ve sigortalıların tamamına ait sigorta primlerinin sigortalı hissesine isabet eden tutarın Hazinece karşılanmayan işveren hissesine ait tutarı ödemiş olması şarttır. İşveren tarafından ödenmesi gereken primlerin geç ödenmesi hâlinde, Hazineden Sosyal Güvenlik Kurumuna yapılacak ödemenin gecikmesinden kaynaklanan gecikme zammı işverenden tahsil edilir.

Sosyal Güvenlik Kurumuna yapılacak aktarımlarla ilgili usul ve esaslar, Müsteşarlık tarafından belirlenir.

3. FAİZ DESTEĞİ

Yeni yatırım yapan firmaların bu yatırımları için kredi kullanmaları durumunda kredi faizinin belli bir kısmını hazine karşılayacaktır,

Talep edilmesi hâlinde, bölgesel desteklerden yararlanacak yatırımlar için bankalardan kullanılacak en az bir yıl vadeli kredilerin teşvik belgesinde kayıtlı sabit yatırım tutarının yüzde yetmişine kadar olan kısmı için ödenecek faizin veya kâr payının;
a)III üncü bölgede yapılacak yatırımlarda Türk Lirası cinsi kredilerin üç puanı, döviz kredileri ve dövize endeksli kredilerin bir puanı,
b)IV üncü bölgede yapılacak yatırımlarda Türk Lirası cinsi kredilerin beş puanı, döviz kredileri ve dövize endeksli kredilerin iki puanı,
c)Bölge ayrımı yapılmaksızın araştırma ve geliştirme yatırımları ile doğrudan ticarî mal üretimine yönelik olmayan, mevcut veya gerçekleştirilecek tesisin katı, sıvı veya gaz gibi atıklarının temizlenmesi veya yok edilmesine yönelik çevre yatırımlarında ise Türk Lirası cinsi kredilerin beş puanı, döviz kredileri ve dövize endeksli kredilerin iki puanı,
d)Müsteşarlıkça da uygun görülmesi hâlinde azamî ilk beş yıl için ödenmek kaydıyla bütçe kaynaklarından karşılanabilir.

Faiz desteği içeren teşvik belgelerine konu yatırımlardan finansal kiralama şirketleri aracılığıyla gerçekleştirilecek olanlar için de faiz ödemelerini içeren itfa planı yapılması kaydıyla aynı şartlarla faiz desteği öngörülebilir.

Proje bazında bütçe kaynaklarından karşılanabilecek yatırım kredisi için azamî faiz desteği miktarı; araştırma ve geliştirme ve çevre yatırımları için üçyüzbin Türk Lirasını, III üncü ve IV üncü bölgelerde yapılacak yatırımlar için beşyüzbin Türk Lirasını geçemez.

Döviz kredisi ile gerçekleştirilecek yatırımlarda faiz desteği uygulaması, vade tarihindeki Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası döviz satış kuru dikkate alınarak yapılır.

Kullanılmış makine ve teçhizat için ve kamu iktisadi teşebbüsleri dâhil kamu kurum ve kuruluşları ile kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının yapacağı yatırımlar için faiz desteği öngörülmez. Ayrıca, diğer kamu kurum ve kuruluşlarınca kullandırılan veya kamu kaynaklarından sübvanse edilen krediler için de faiz desteği uygulanmaz.

4. YATIRIM YERİ TAHSİSİ

29/6/2001 tarihli ve 4706 sayılı Kanunun ek 3 üncü maddesi hükmü çerçevesinde Müsteşarlıkça teşvik belgesi düzenlenmiş büyük ölçekli yatırımlar ile bölgesel desteklerden yararlanacak yatırımlar için Maliye Bakanlığınca belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde yatırım yeri tahsis edilebilir.

5. KDV İSTİSNASI

3065 sayılı Katma Değer Vergisi Kanunu gereğince, teşvik belgesi kapsamında uygun görülen makine ve teçhizatın ithali ve yerli teslimleri katma değer vergisinden istisna edilir.

6. GÜMRÜK VERGİSİ MUAFİYETİ

Teşvik belgesi kapsamındaki yatırım malları ile otomobil ve hafif ticarî araç yatırımlarında yatırım dönemi içinde kalmak kaydıyla, CKD aksam ve par-

“Proje bazında bütçe kaynaklarından karşılanabilecek yatırım kredisi için azamî faiz desteği miktarı; araştırma ve geliştirme ve çevre yatırımları için üçyüzbin Türk Lirasını, III üncü ve IV üncü bölgelerde yapılacak yatırımlar için beşyüzbin Türk Lirasını geçemez.”



çalarının ithali, gemi ve elli metrenin üzerindeki yat inşa yatırımları ile ilgili tekne kabuğu ithali, yürürlükteki İthalat Rejimi Kararı gereğince ödenmesi gereken gümrük vergisinden muaftır.

7. TEKSTİL, KONFEKSİYON VE HAZIR GİYİM, DERİ VE DERİ MAMULLERİ SEKTÖRLERİNE TAŞINMA DESTEĞİ

Tekstil, konfeksiyon ve hazır giyim, deri ve deri mamulleri sektörlerinde I inci ve II'nci bölgelerdeki illerde faaliyette bulunan işletmelerin IV üncü bölgedeki illere 31/12/2010 tarihine kadar bütünüyle taşınması ve en az elli kişilik istihdam sağlanması hâlinde bu tesisler için;

a)5520 sayılı Kanunun geçici 4 üncü maddesi uyarınca kurumlar vergisi veya gelir vergisi beş yıl süreyle yüzde yetmişbeş oranında indirimli olarak uygulanır,
b)Bu Kararda belirtilen esaslar çerçevesinde yatırım yeri tahsis edilebilir,
c)Çalışanların asgarî ücrete tekabül eden sigorta primi işveren hissesinin tamamı taşınma tarihinden itibaren beş yıl süre ile bütçeden karşılanır.

Tesislerin taşınma işleminin 2009 yılı sonuna kadar tamamlanması hâlinde taşınma giderleri bütçeden karşılanabilir.

1. GENEL DESTEK UNSURLARI

Gümrük Vergisi Muafiyeti ve KDV istisnası ile desteklenmesine devam edilecektir.

Yatırımın, destek unsurlarından yararlanabilmesi için asgarî sabit yatırım tutarının I inci ve II'nci bölgelerde birmilyon Türk Lirası, III üncü ve IV üncü bölgelerde ise beşyüzbin Türk Lirası tutarında olması gerekir.

Finansal kiralama şirketleri aracılığıyla yapılacak yatırımlarda finansal kiralamaya konu makine ve teçhizata ait toplam tutarın her bir finansal kiralama şirketi için asgarî ikiyüzbin Türk Lirası olması gerekir.

Sadece taşınma desteklerinden yararlanacak tesisler için asgarî sabit yatırım tutarı aranmaz.

2. BÖLGESEL BAZDA DESTEKLENECEK YATIRIMLAR

Yayımlanan Karar'a göre illerin sosyo ekonomik gelişmişlik düzeyleri ele alınarak ülkemiz 4 bölgeye ayrılmıştır.

Bölgesel Desteklerden Yararlanacak Yatırımlar

Bölge bazında Desteklenecek yatırım konuları 16 temmuz 2009 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan "Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar'da Ek 2'de tablo halinde verilmiştir.

Bölgesel Bazda Verilecek Yatrım Teşvikleri

a) I. ve II. Bölgelerde;

1) KDV İstisnası,
2) Gümrük Muafiyeti,
3) Vergi indirimi,
4) Sigorta primi işveren hissesi desteği,
5) Yatırım yeri tahsisi,

b) III. ve IV. Bölgelerde;

1) KDV İstisnası,
2) Gümrük Muafiyeti,
3) Vergi indirimi,
4) Sigorta primi işveren hissesi desteği,
5) Yatırım yeri tahsisi,
6) Faiz desteği, desteklerinden yararlanabilir.

C) BÜYÜK ÖLÇEKLİ YATIRIMLAR

(Asgari Sabit Tutarı 50 milyon TL'nin üzerindeki yatırımlar)

1.Kimyasal Madde Ve Ürünlerin İmalatı
2.Rafine Edilmiş Petrol Ürünleri İmalatı
3.Transit Boru Hattıyla Taşımacılık Hizmetleri
4.Motorlu Kara Taşıtları İmalatı
5.Demiryolu Ve Tramvay Lokomotifleri Ve/Veya Vagon İmalatı
6.Liman Ve Liman Hizmetleri
7.Elektronik Sanayi Yatırımları
8.Tıbbi Aletler, Hassas Ve Optik Aletler İmalatı
9.İlaç İmalatı
10.Hava Ve Uzay Taşıtları İmalatı
11.Makine İmalatı Yatırımları
12.Madencilik Yatırımları

YATIRIM TEŞVİK UYGULAMALARINDA BÖLGELER

I.Bölge	II.Bölge	III.Bölge	IV.Bölge
İstanbul	Balıkesir	Konya	Kastamonu
Tekirdağ	Çanakkale (Bozcaada, Gökçeada hariç)	Karaman	Çankırı
Edirne	Aydın	Hatay	Sinop
Kırklareli	Denizli	Kahramanmaraş	Trabzon
İzmir	Muğla	Osmaniye	Ordu
Bursa	Antalya	Kırıkkale	Giresun
Eskişehir	Isparta	Aksaray	Rize
Bilecik	Burdur	Niğde	Artvin
Kocaeli	Adana	Nevşehir	Gümüşhane
Sakarya	Mersin	Kırşehir	Erzurum
Düzce		Manisa	Erzincan
Bolu		Afyonkarahisar	Bayburt
Yalova		Kütahya	Kars
Ankara		Uşak	Ardahan
		Kayseri	Iğdır
		Sivas	Ağrı
		Yozgat	Van
		Zonguldak	Muş
		Karabük	Bitlis
		Bartın	Hakkari
		Samsun	Malatya
		Tokat	Elazığ
		Çorum	Bingöl
		Amasya	Tunceli
		Gaziantep	Şanlıurfa
		Adıyaman	Diyarbakır
		Kilis	Mardin
			Batman
			Şırnak
			Siirt
			Çanakkale İli Bozcaada, Gökçeada İlçeleri

Yatırımların bu Karar kapsamındaki destek unsurlarından yararlanabilmesi için, makro ekonomik programlar, arz-talep dengesi, sektörel, malî ve teknik değerlendirmeler çerçevesinde projenin uygun görülmesi ve teşvik belgesi düzenlenmesi gerekir.

Finansal kiralama şirketleri aracılığıyla gerçekleştirilecek yatırımlar için finansal kiralama şirketi adına ayrı bir teşvik belgesi düzenlenmez. Yatırımcının mükellefiyetlerini yerine getirmemesi hâlinde uygulanacak olan müeyyidelerden finansal kiralamaya konu makine ve teçhizata tekabül eden bölümü kısmen veya tamamen finansal kiralama şirketlerine de uygulanır.

> **Mevcut Yatırım Teşvik Mevzuatı uygulamaları yatırımları canlandırmada ve yönlendirmede yetersiz kaldığı herkesçe malumdur. Özellikle AB'nin baskıları neticesinde "Yatırım İndirimi"nin kaldırılması ile yatırımcı müteşebbislerin şevkleri kırılmış ve sermayelerini üretmeden artırabilmek için reel ekonomi yerine daha çok sermaye piyasalarında (faiz, tahvil, borsa vb.) faaliyet göstermeyi tercih etmelerine neden olmuştur.**

Teşvik belgesi düzenlenmesine yönelik müracaat tarihinden önce gerçekleştirilmiş bulunan yatırım harcamaları teşvik belgesi kapsamına alınmaz.

Sabit Yatırım Tutarları ve Asgarî Kapasiteler

Yatırımın, destek unsurlarından yararlanabilmesi için asgarî sabit yatırım tutarının I inci ve II'nci bölgelerde birmilyon Türk Lirası, III üncü ve IV üncü bölgelerde ise beşyüzbin Türk Lirası tutarında olması gerekir.

Ancak, büyük ölçekli yatırımlar, bölgesel yatırımlar ile genel teşvik sisteminden yararlanacak yatırımların kararnamede belirlenen tutarların üzerindeki asgarî sabit yatırım ve/veya asgarî kapasite şartlarını sağlaması gerekir.

Finansal kiralama şirketleri aracılığıyla yapılacak yatırımlarda finansal kiralamaya konu makine ve teçhizata ait toplam tutarın her bir finansal kiralama şirketi için asgarî ikiyüzbin Türk Lirası olması gerekir.

Kararnamede belirlenen sadece taşınma desteklerinden yararlanacak tesisler için asgarî sabit yatırım tutarı aranmaz.

III. KALDIRILAN YATIRIM TEŞVİKLERİ İle YENİ YATIRIM TEŞVİK PAKETİNİN DEĞERLENDİRMESİ

Mevcut Yatırım Teşvik Mevzuatı uygulamaları yatırımları canlandırmada ve yönlendirmede yetersiz kaldığı herkesçe malumdur. Özellikle AB'nin baskıları neticesinde "Yatırım İndirimi"nin kaldırılması ile yatırımcı müteşebbislerin şevkleri kırılmış ve sermayelerini üretmeden artırabilmek için reel ekonomi yerine daha çok sermaye piyasalarında (faiz, tahvil, borsa vb.) faaliyet göstermeyi tercih etmelerine neden olmuştur. Oysa "Yatırım İndirimi" ibaresi dahi yatırımları başlı başına teşvik edici bir unsur taşımaktadır. Neyse ki hükümetimiz bu yanlışlığın farkına vararak yeniden "Yatırım İndirimi" uygulamasına yeni pakette yer vermiştir.

Sistemde ilk dikkat çeken unsur İstanbul, İzmir ve Ankara gibi iller teşviklerden nasibini en az alan bölgeler olurken, yeni sistemin aynen uygulanması halinde Doğu ve Güneydoğu illeri Cumhuriyet tarihinin en teşvikli dönemini yaşayacaktır.

Hükümetimizin yaklaşık bir buçuk yıldan beri üzerinde çalıştığı yeni Yatırım Teşvik Paketi hakikaten yatırımları teşvik sisteminde devrim taşıyabilecek özellikler taşımaktadır. Ancak yeni teşvik paketinin uygulanmasında aşağıdaki bazı genel hususların dikkate alınması yararlı olacaktır.

• Teşvik Belgesi müracaatlarında Çevre ve Orman Bakanlığı'ndan "ÇED Raporu veya muafiyet yazısı" istemektedir. Bu ÇED Raporunu veya muafiyet yazısını alabilmek ise aylarca (1 ayla 12 arası) sürebilmektedir. Buda yatırıma başlamayı geciktirmekte ve yatırımcının daha baştan şevkinin kırılmasına neden olabilmektedir. Oysa alınacak Teşvik Belgesine Özel şart konulmak suretiyle bu belge Yatırımın işletmeye açılışında istenebilir. Uygulamaya yönelik yayınlanacak olan tebliğde bu ve buna benzer belgelerin önceden istenmeyeceğini ümit ediyoruz.

• Kaldırılan Teşvik Kararında yer alan "Faiz desteği" maalesef uygulamada yer bulamamıştır. Yeni kararda yer alan teşviklerin uygulanmasında ilgili kurumların koordinasyonu önem taşımaktadır. Teşvik kararlarının bürokrasideki uygulamalarının dikkatle takip edilmesi ve zaman kayıplarına fırsat verilmemesi teşviklerin amacına ulaşmasında önemli bir araç olabilecektir.

• Yatırımları teşvik mevzuatının uygulanması ile ilgili olarak, bugün yatırım dosyalarının hazırlanmasında ve takibinde "Marka Patent Vekilliği"ne benzer bir statü oluşturulmalıdır. Yatırımcıları bilgilendirecek, yol gösterecek, dosyalarını hazırlayacak, takip edecek, işlemlerini yürütecek ve yatırım tamamlanıncaya kadar yatırım müşavirliğini yapacak nitelikli ve bilgili kişilere, yapılacak bir sınav ile "yatırım ve teşvik müşaviri" gibi bir statü verilerek sağlıklı bir meslek dalının oluşturulmasında fayda vardır.



• Elini taşın altına koyarak yatırım yapan, istihdam oluşturan ve vergi veren girişimciler ve onların temsilcileri yatırımla ilgili bürokratik işlemlerin yürütülmesinde devlet bürokrasisinden gerekli ilgi ve saygıyı maalesef görememektedirler. Bu ülkeye yatırım yapacak kişilerle muhatap olacak devlet memurlarının özel seçilmesi ve belli bir eğitimden geçirilmesi yatırımcıların bu işte devletin yanlarında olduğu güvencesini kazandıracağından müteşebbislere moral kazandıracak ve yararlı olacaktır.

IV. TASARIM - PATENT ve TEŞVİK

AR-GE çalışmalarının bir sonucu olan buluş ve tasarımların fikri ve sınai koruması Türk Patent Enstitüsü' de gerçekleştirilmektedir. Buluş basamağına ulaşmış yenilikler Faydalı Model ve Patent Tescili ile, görsel yenilik içeren Tasarımlar ise Tasarım Tescil ile tescil edilerek korunmaktadır. 2006 yılı itibariyle TÜBİTAK ulusal ve uluslar arası patent tescillerine 3 aşamalı olarak teşvik etmektedir. TÜBİTAK teşvikleri ulusal tescillerde, 3000.-TL' ye kadar TPE harçlarını, 450.-TL' ye kadar da vekil hizmet bedelini kapsamaktadır.

Uluslararası patent başvurularının ilk aşamadaki ücretleri için 3000.-TL, vekil hizmet bedeli için 450.-TL, uluslar arası patent başvurularının araştırma raporundan sonraki işlem ücretleri için; Jüri tarafından belirlenecek miktarda (üst sınır 100,000 TL), geri ödemeli olarak teşvik edilmektedir.

TPE kayıtlarından yıllara göre patent istatistikleri incelendiğinde TÜBİTAK teşviklerinden sonra patent müracaatlarında ciddi bir artışın olduğu görülmektedir.

Sürecin uzun ve maliyetlerin yüksek olduğu Patent Tescil sürecine TÜBİTAK kurumunun vermiş olduğu teşvikler sanayicinin yükünü hafifletmiştir. Küreselleşen piyasada firmalarımızın rekabet gücünü artırmıştır.

Patent başvurusunda bulunan illerin başvuru sayılarına göre sıralamasında İstanbul, Ankara, İzmir Bursa, Kocaeli, Adana gibi sanayinin gelişmiş olduğu iller yer almaktadır. Listenin alt sıralarında ise Ardahan, Kırıkkale, Tunceli, Yozgat gibi sanayisi gelişmemiş iller yer almaktadır. Kırıkkale ve Rize gibi bünyesinde üniversite bulunduran illerin dahi patent başvurusunda çok gerilerde olması, patent tescilinin üniversite ile değil sanayi ile doğru orantılı olduğu tezini doğurmaktadır.

Sınai Mülkiyet haklarının bir diğer kolu olan Tasarım tescili ile firmalar ürünlerini görsel olarak koruma altına almaktadır. Özellikle mobilya, ambalaj ve tekstil sektöründe tasarım tescili büyük önem arz etmektedir. Türk Patent Enstitüsü'nde gerçekleştirilen tescil, "tescil de ülkesellik" ilkesi gereği sadece Türkiye' de koruma sağlamaktadır. İthalat – ihracat yapan, uluslar arası fuarlara katılan firmaların tasarımlarını taklitlerine karşı koruyabilmeleri için o ülkelerde de tescil edilmesi gerekmektedir.

Lahey Antlaşması gereği yurt dışındaki tesciller TPE aracılığı ile yapılabilmektedir. Ancak yurt dışı harç miktarları çok yüksektir. Bu da firmaların tasarımlarını yurt dışında korumaları ve rekabet edebilmeleri için büyük bir engel oluşturmaktadır. Sınai mülkiyet haklarında ülkemiz de en yoğun başvuruların olduğu alan muhakkak Marka Tescilidir.

AB sürecinde belli sektörlerde marka tescilinin zorunlu olması başvurulardaki artışı etkilemiştir. Ayrıca firmaların bir nevi yüzü olan markalarını koruma altına almakta hassas olmaları doğal bir istemdir.

Tüm sınai haklarda olduğu gibi marka tescilinde de, "ülkesellik" ilkesi geçerlidir. Marka tescilinde Madrid Protokolü kapsamında 72 ülkede TPE aracılık yapmaktadır. Ancak yine burada da harçlar 17.000 CHF (İsviçre frangı)' ye kadar çıkabilmektedir.

2008 yılında yaklaşık 15000 yeni marka başvurusu olmuştur. Bunun dışında bir o kadar da tescil sonrası devir,lisans, unvan değişikliği ve yenileme gibi işlem gerçekleştirilmiştir. Ne yazık ki tescil sonrası gerçekleştirilen bu işlemlerin harç miktarı çok yüksektir. Bu da aslında yapılması gereken hukuki işlemlerin yapılamamasına ve yatırımcının maliyetlerinin artmasına sebep olmaktadır.

TÜBİTAK teşvikleri ile patent başvurularındaki artış sürekli yükselmektedir. Aynı şekilde tasarım ve marka tescilinin de maliyeti yüksek olan yurt dışı tescillerinde getirilecek teşvikler firmalarımızın yurt dışına açılımını kolaylaştıracaktır. Yurtdışı tescillerde ayrıca bir teşvik verilmesi ihracatımıza olumlu katkı sağlayacaktır.

Tescil sürecindeki hata payını azaltarak TPE' nin iş yükünü hafifletmede sicile kayıtlı çalışan vekiller, firmalar ile TPE arasında bir köprü görevi görmektedir. Bu nedenle ve de tescil talebinde bulunacakların doğru yönlendirilmesi için tüm tescil müracaatlarının TPE siciline kayıtlı Marka ve Patent vekilleri kanalı ile yapılmasında yarar vardır.

V. AR-GE, TASARIM, İNOVASYON

Okyanus aşan gemilerin yaygınlaşmasından önceki dönemlerde doğu ve batı olarak isimlendirebileceğimiz coğrafya arasında ticarete konu mal hareketi İpek ve Baharat yolu üzerinden gerçekleşiyordu. Değerli görülen, en çok arzu edilen malların çoğu doğudan batıya geliyordu.

Okyanus aşan gemiler sayesinde yeni ticaret yollarının bulunması ile İpek ve Baharat yollarının önemi azaldı, ticaret yolları üzerindeki yerleşim birimlerinde refah seviyesinde ciddi düşüşler gerçekleşti. Yeni ülkelerin keşfi mevcut pazarları genişletti, deniz taşımacılığının sağladığı ucuz ve yüksek kapasite dünya mal hareketinde olağan üstü artışlara neden oldu. Yeni ticaret yolları ve kolay ulaşıma ilaveten Avrupa kaynaklı sanayi devrimi ile birlikte ticarete konu mal çeşidinde de büyük bir artış görüldü.

Son yüzyıl içinde taşıma alanında yaşanan gelişmelere ilaveten ulaştırma ve haberleşme alanlarında yaşanan büyük dönüşümler dünyayı global köy haline getirdi, artık pazarlardan değil dünya pazarından söz eder olduk. Küçülen dünyada mal ve hizmet hareketlerini kolaylaştırmada, artan ticaret yoluyla daha çok insanın ve ülkenin yoksulluk sınırının dışına çıkmasında ulusal ve uluslar arası standartların uygulamaya konması çok kritik rol oynamıştır. Standardizasyon uygulaması tüketicilerin insan sağlığı, çevre gibi endişelerini gidererek, alternatif malları fiyat ve kalite bazında kıyaslaması imkanı yaratmıştır. Standardizasyon uygulamasının sağladığı güven arttıkça piyasalarda rekabet artmış, artan rekabet de piyasaların gelişmesini sağlamıştır. Ulaşım ve haberleşme alanlarında yaşanan gelişme sadece mal ve hizmetlerin dolaşımını değil, teknolojinin de dolaşım hızını arttırmıştır. Bu gelişmeler mal ve hizmetlerin ve teknolojinin çok hızlı bir şekilde anonimleşmesine neden olmuştur. Bütün bu süreç içinde eksik piyasa bilgisi, piyasaların bölünmüşlüğünden, mevzuat uyumsuzluğu sayesinde sağlanan rant hacminde büyük düşüşler görülmüştür.

Gelişmiş ülkelerde 1960'lı yıllarda % 4-5 seviyesinde olan aktif karlılık oranı günümüzde % 1'ler civarına düşmüştür. Firmalar düşen aktif karlılık oranlarını telafi etmek için aktif hacimlerini arttırma yoluna gitmişler, bankacılık sektöründe daha belirgin olmak üzere birçok alanda batamayacak kadar büyük kuruluşların doğmasına neden olmuşlardır.

Büyük oranda borçla finanse edilerek oluşan batmayacak kadar büyük aktiflere sahip bankalar ile sanayi ve sigorta kuruluşları yaşanmakta olan global krizin temel tetikleyicileri olmuşlardır.

Günümüzde yüksek kar rakamları açıklayan şirketlerin bir bölümü yukarıda belirttiğimiz şekilde olağanüstü yüksek aktif hacimleri sayesinde söz konusu rakamlara ulaşmışlardır. Dev perakende firmalar, otomotiv, demir çelik firmaları bunlara örnektir. Yüksek kar rakamı yakalayan bazı firmalar ise başkalarının yapmadığı, yapamadığı şeyleri yaparak veya diğerlerinin normal yaptığı şeyi daha iyi yaparak başarıya ulaşmışlardır. Günümüzde ülkelerin refah seviyesini ve uluslar arası itibarını tayin eden unsurlardan en önemlisi sayılabilecek husus, başkalarının yapamadığını yapan , herkesin yapabileceklerini herkesten iyi yapan firmaların sayısıdır. Ülkeler daha güçlü, daha müreffeh olmak istiyor ise ülke genelinde bahsettiğimiz hususlarda gelişme sağlayacak ortamı oluşturmak zorundadır.

Yeni ürün yaratmak ve piyasaya sürmek Ar- Ge, Tasarım, İnovasyon sürecinde olmaktadır.

Teknoloji alanında yaşanan ilerleme yeni teknoloji, yeni ürün geliştirilmesini oldukça pahalı hale getirmiştir. Ar-Ge-tasarım-inovasyon alnında yapılan harcamadan beklenen gelirin elde edilememesi toplumsal ekonomik geriliği desteklemektedir. Sanayileşme devrimi ve sonrasında büyük ilerleme gösteren ülkelerin Ar-Ge-tasarım-inovasyon çalışmalarından verim alınmasında uygun ortamı sağlayan ülkeler olduğu görülmektedir. Bunun en etkin yolu ise fikri mülkiyet hakkı olarak bilinen patent uygulamasıdır. Patent hakkı uygulamasında iki konu üzerinde durulmaktadır. Birincisi Ar-Ge-tasarım-inovasyon sürecinde yapılan harcamanın karşılığının alınması, haksız rekabet yolu ile başka firmaların yatırım yapmadan kar elde etmesinin önlenmesidir.



İkinci konu ise patent hakkı uygulaması ile yeni mal ve hizmet kullanıcılarının tekelci uygulama ile istismar edilmesinin önlenmesidir. Günümüzde patent konusunda en çok tartışılan husus bu iki konu arasında dengenin sağlanmasıdır. Özellikle sağlık alanında patent uygulamasının tüketici istismarı yapacak şekilde uygulandığı yolunda yaygın şikayetler yapılmaktadır. Gün geçtikçe önemi artan rekabet kuruluşları tüketici-firma hakkının korunması, dengenin sağlanmasında kritik önem taşımaktadır.

Patent hakkı uygulamasının etkin şekilde uygulanması sorunu tamamen çözmemektedir. Ar-Ge-tasarım-inovasyon mantalitesinin bir hayat tarzı haline getirilmesi gerekmektedir. ABD'li gazeteci ve yazar Thomas Friedman sanayileşme çağının makinenin insan kasının yerini aldığı çağ, bilişim çağının bilgisayarların insan beyninin sol tarafının yerini aldığı çağ olarak nitelemekte; insan beyninin sağ tarafının yaptığı fonksiyonlarını ikame edecek makinelerin ise henüz yapılmadığını söylemektedir. Sanayileşme çağında insandan daha çok dokuma yapan dokuma tezgahı, insandan daha çok yükü daha hızlı taşıyan araçlar yapıldı. Bilişim çağında insan beyninin sol tarafının yaptığı hesaplama ve analiz işini daha doğru daha hızlı yapan bilgisayarlar yapıldı. Mesela, bilgisayar dünya satranç şampiyonlarında daha iyi satranç oynuyor. Ona göre ABD'nin gelecek yüzyılı da Amerikan yüzyılı yapabilmesi için eğitim sisteminin insan beyninin sağ tarafının fonksiyonlarını geliştirici şekilde yapılandırılması gerekmektedir. Çünkü insandan daha güzel sanat eseri yapan araçlar henüz geliştirilmemiştir. Bu şekilde bir yapılanmanın temel yolu ise güzel sanatlar eğitimine öncelik verilmesidir. Güzel sanatların gelişmesi ise açık toplum ve özgür toplum kültürü ile paralel giden bir süreç olmaktadır.

Gelişmiş ülkelerde Ar-Ge-tasarım-inovasyon çalışmalarının çok yüksek maliyetler gerektirmesi nitelikli işgücü, etkin patent hukukuna sahip gelişmekte olan ülkelere yeni fırsatlar oluşturmaktadır.

"Patent hakkı uygulamasının etkin şekilde uygulanması sorunu tamamen çözmemektedir. Ar-Ge, tasarım, inovasyon mantalitesinin bir hayat tarzı haline getirilmesi gerekmektedir."

Özellikle ilaç sanayinde yeni ilaç geliştirilmesinin milyar dolarlık bütçeler içermesi Hindistan ve Çin gibi uygun ortama sahip ülkeleri harekete geçirmiştir. Gelişmiş ülkelerde milyar dolara yapılan çalışmalar Hindistan gibi gelişmekte olan ülkelerde yüz milyonluk bütçeler ile yapılabilmektedir. Bu süreç gelişmiş ülkelerdeki Ar-Ge-tasarım-inovasyon çalışmalarında çalışan göçmen işgücünün ülkelerine dönüşünü teşvik etmekte, söz konusu ülkelerde gelişmiş ülkelere rakip sanayilerin doğuşuna neden olmaktadır.Gelişmekte olan ülkelerin sahip olduğu yüksek pazar potansiyeli de Ar-Ge-tasarım-inovasyon çalışmalarının bu ülkelere kaymasını teşvik etmektedir.

Albert Einstein hayal bilgiden önemlidir diyor. Gelecek yüz yıl hayal kuran kişilerin, hayal kurulabilen ülkelerin yüz yılı olacaktır. Hayal kurulamayan ülkelerin, hayallerini başkalarının sırtından gerçekleştiren kişilerin de bu yüzyılda yeri olmayacaktır ■

Bedrettin KUTLU
Yatırım Teşvik Müşaviri
www. kutlupatent.com

Gerçekleştirmeyi düşündüğünüz bir yatırım varsa;
-Yatırımın yeri,
-Yatırımın konusu ve cinsinin,
kutlupatent@gmail.com a mail ile veya 0312.417 76 44'e fax ile bildirilmesi durumunda yatırımınızın yararlanabileceği teşvik tedbirleri tarafınıza bildirilecektir.



Ömer Ünal
AYC Danışmanlık Ltd. Şti.

Yeni Teşvik Paketi ve Destekler

DEVLET YARDIMLARININ AMACI NEDİR?

Kalkınma Planları ve Yıllık Programlarda öngürülen hedefler ile Avrupa Birliği normları ve diğer Uluslar arası anlaşmalara uygun olarak;
a)Bölgeler arası dengesizlikleri gidermek
b)İstihdam yaratmak
c)Uluslar arası rekabet gücünü artırmak için yatırımlara yönlendirmek amaçlanmaktadır. Özellikle rekabet gücünü artırmaya yönelik olarak katma değeri yüksek ve ileri ve uygun teknolojileri kullanan yatırımlar önceliği oluşturmaktadır. Devlet bütün bu plan ve programların ışığında amacını gerçekleştirmek için birtakım düzenlemeler yaparak yatırımları teşvik etmekte ve yardımlarda bulunmaktadır.

YENİ TEŞVİK SİSTEMİ VE YATIRIMLARDA DEVLET YARDIMLARINA İLİŞKİN DÜZENLEMELER

Bilindiği üzere ülkemizde yatırımlara devlet yardımlarının çerçevesi büyük oranda yatırımlarda devlet yardımları hakkındaki kararlar ve bu kararlara ilişkin tebliğler yardımı ile belirlenmektedir.



Yatırımlar, Bakanlar Kurulu Kararları ve bu kararların uygulanmasına ilişkin tebliğ hükümleri çerçevesinde desteklenmektedir. Yatırım projelerinin teşvik belgesi düzenlenmek suretiyle desteklenmesi 4059 sayılı Kanun uyarınca Hazine Müsteşarlığı tarafından yürütülmektedir.

Kamuoyunda Yeni Teşvik Yasası olarak bilinen ve Başbakanımız Recep Tayyip Erdoğan'ın açıklaması ile belirginleşmeye başlayan düzenlemenin büyük oranda somut hale gelmesi, 2009/15199 Sayılı "Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar"'ın 16 Temmuz 2009'da yayınlanması ile olmuştur. Son olarak 28 Temmuz 2009'da yayınlanan "Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Kararın Uygulanmasına İlişkin Tebliğ" ile konuya ilişkin esaslar belirlenmiştir.

Her ne kadar yeni teşvik sisteminin detaylarına ilişkin diğer bakanlıkların düzenlemeleri henüz eksik olsa da bu yazı ile mevcut karar ve tebliğ ışığında konunun değerlendirmesi yapılacaktır.

Yeni Teşvik Sistemi Nasıldır? Ve Kimler Teşvik Edilmektedir?

Yeni Teşvik Sistemi 3 ana başlık üzerine oluşturulmuştur. Bunlar:

1.Büyük Ölçekli Yatırımların Teşviki Sistemi
2. Bölgesel Teşvik Sistemi
3. Genel Teşvik Sistemi

1.BÜYÜK ÖLÇEKLİ YATIRIMLARIN TEŞVİKİ SİSTEMİ:

Büyük proje yatırımlarının teşviki ile Teknoloji ve Ar-Ge kapasitesini artıracak ve Rekabet üstünlüğü sağlayacak sektörüne göre farklı büyüklüklerde tanımlanmış büyük ölçekli yatırımlara yönelik bir teş-

vik sisteminin oluşturulması amaçlanmış olup bu tür yatırımlar bütün bölgelerde teşvik edilmiştir.

12 ayrı sektör bu kapsamda değerlendirilmiş ve hangi yatırımların büyük ölçekli yatırım olarak kabul edileceği sayma yolu ile liste olarak aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

2.BÖLGESEL TEŞVİK SİSTEMİ:

Yatırım teşvik uygulamalarına esas teşkil etmek üzere ülkemiz 2002/4720 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile belirlenen İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS)-Düzey 2 esas alınarak bölgelere ayrılmıştır. Yeni Teşvik Yasası açısından Türkiye 26 Düzey 2 bölgesi ve 4 ana bölgede tasnif edilmiştir. Bölgelerin gelişmişlik seviyelerine göre yardım yoğunlukları farklılaştırılmıştır. Ayrıca desteklenecek sektörler, bölgelerin potansiyelleri ve ekonomik ölçek büyüklükleri dikkate alınarak tespit edilmiştir.Teşvikler bir ilin 1.,2.3. ve 4. bölgede olmasına göre değiştiği gibi, asıl olarak her Düzey 2 bölgesi bazında da değişmektedir. Her ilin ana bölgesi ve Düzey 2 bölgesi ekte sunulmuştur. (Ek - Yatırım Teşvik Uygulamalarında Bölgeler)

Yatırım Teşvik Uygulamalarında Bölgeler

16 Temmuz 2009 tarihinde resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkındaki Bakanlar Kurulu Kararında Bölgesel Sektörel Desteklerin istisnai uygulamalarına yönelik Dipnot olarak yer alan bölüm ise şu şekildedir:

1- İstanbul hariç olmak üzere, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından İhtisas Organize Sanayi Bölgesi oluşturulan yatırım konuları, ilgili bölgede seçilmiş sektörler arasında yer almasa dahi, bölgede uygulanan desteklerden yararlanır.

2- Denizyolu ile yük ve/veya yolcu taşımacılığına yönelik yatırımlar İkinci Bölgede uygulanan desteklerden, havayolu ile yük ve/veya yolcu taşımacılığına yönelik yatırımlar Birinci Bölgede uygulanan desteklerden yararlanır. Havayolu taksi işletmeciliği yatırımları teşvik edilmez.

3- Özel sektör tarafından yapılacak şehirler arası yük ve/veya yolcu taşımacılığına yönelik demiryolu yatırımları ile şehir içi yük taşımacılığına yönelik demiryolu yatırımları tüm bölgelerde teşvik edilir. Birden fazla bölgede taşımacılık yapılması durumunda vagon teminine yönelik harcamalar faaliyet gösterilen alanda gelişmişlik düzeyi en düşük olan bölgenin desteklerinden faydalanır.

4- Jeotermal enerji ile veya enerji santralleri atık ısısı ile konut ısıtma/soğutma yatırımları bulunduğu bölgede uygulanan desteklerden yararlanır.

Büyük Ölçekli Yatırımlar*

Sıra No	Sektör	50 Milyon TL'nin Üzerindeki Asgari Sabit Yatırım Tutarları (Milyon TL)
1	Kimyasal Madde ve Ürünlerin İmalatı	
1-a	Ana Kimyasal Maddelerin İmalatı	1000
1-b	Diğer Kimyasal Ürünlerin İmalatı	300
2	Rafine Edilmiş Petrol Ürünleri İmalatı	1000
3	Transit Boru Hattıyla Taşımacılık Hizmetleri Yatırımları	
4	Motorlu Kara Taşıtlarının İmalatı Yatırımları	250
5	Demiryolu ve Tramvay Lokomotifleri ve/veya Vagon İmalatı Yatırımları	
6	Liman ve Liman Hizmetleri Yatırımları	250
7	Elektronik Sanayi Yatırımları	
7-a	LCD/Plazma Üretimi Yatırımları	1000
7-b	Modül Panel Üretimi Yatırımları	150
7-c	Lazer Televizyon, Üç Boyutlu Televizyon ve OLED Televizyonlar ve benzeri Televizyon Üretimi Yatırımları	
7-d	Diğer Elektronik Sektörü Yatırımları	
8	Tıbbi Alet, Hassas ve Optik Aletler İmalatı Yatırımları	
9	İlaç Üretimi Yatırımları	100
10	Hava ve Uzay Taşıtları İmalatı Yatırımları	
11	Makine İmalat Yatırımları	
12	Madencilik Yatırımları Maden Kanununda belirtilen IV/c grubu metalik madenlerle ilgili nihai metal üretimine yönelik izabe (cevher işleme) tesisleri ile bu tesislere entegre maden üretimine yönelik (istihraç+işleme) yatırımlar (AKÇT kapsamı ürünler hariç).	

(*) 13/06/2006 tarihli ve 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanununun 18/02/2009 tarihli ve 5838 sayılı Kanunun 9 uncu maddesi ile değişik 32/A maddesinde belirtilen 50 Milyon Türk Lirasının üzerindeki yatırımlar.

Yatırım Teşvik Uygulamalarında Bölgeler	
I.Bölge	TR10 – İstanbul TR21 – Tekirdağ, Edirne ve Kırklareli TR31 - İzmir TR41 – Bursa, Eskişehir ve Bilecik TR42 - Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu ve Yalova TR51 - Ankara TR22 - Balıkesir ve Çanakkale (Bozcaada, Gökçeada hariç)
II.Bölge	TR32 – Aydın, Denizli ve Muğla TR61 – Antalya, Isparta ve Burdur TR62 – Adana ve Mersin
III.Bölge	TR52 – Konya ve Karaman TR63 – Hatay, Kahramanmaraş ve Osmaniye TR71 – Kırıkkale, Aksaray, Niğde, Nevşehir ve Kırşehir TR33 – Manisa, Afyonkarahisar, Kütahya ve Uşak TR72 – Kayseri, Sivas ve Yozgat TR81 – Zonguldak, Karabük ve Bartın TR83 - Samsun, Tokat, Çorum ve Amasya TRC1 – Gaziantep, Adıyaman ve Kilis
IV.Bölge	TR82 – Kastamonu, Çankırı ve Sinop TR90 – Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin ve Gümüşhane TRA1 – Erzurum, Erzincan ve Bayburt TRA2 – Ağrı, Kars, Ardahan ve Iğdır TRB2 – Van, Muş, Bitlis ve Hakkari TRB1 – Malatya, Elazığ, Bingöl ve Tunceli TRC2 – Şanlıurfa ve Diyarbakır TRC3 – Mardin, Batman, Şırnak ve Siirt TR22 - Çanakkale İli Bozcaada ve Gökçeada İlçeleri

Her Düzey 2 bölgesi için belirlenen teşvik edilecek sektörler ve bunlar için gerekli asgari harcamalar için karar eki (EK-2 Bölge Bazında Desteklenecek Sektörler – US 97 Ulusal Faaliyet ve Ürün Sınıflaması Kodlarıyla) listelere bakılması gerekmektedir. Örnek olarak TR52 Konya ve Karaman Düzey 2 Bölgesi Bazında Desteklenecek Sektörler;

5- Avrupa Kömür-Çelik Topluluğu Anlaşması kapsamına giren yatırımlar desteklerden yararlanamaz.

6- Gıda Ürünleri ve İçecek İmalatı yatırımlarından; "pirinç, bulgur, ev hayvanları için hazır yem, balık unu, balık yağı, balık yemi, ekmek, kek, gofret, rakı ve bira" üretimine yönelik komple yeni ve tevsi yatırımları, "kuru yemiş, turşu, linter pamuğu, çay ve fındık" üretimine yönelik komple yeni ve tevsi yatırımlar, "hazır çorba ve et suları ve müstahzarları üretimleri ile tahıl ve baklagil tasnif ve ambalajlanması" yatırımları bölgesel ve sektörel desteklerden yararlanamaz.

7- Derinin tabaklanmasına yönelik yatırımlar sadece organize sanayi bölgelerinde teşvik edilir.

8- Tekstil sektöründe ;

-kütlü pamuk işleme yatırımları teşvik edilmez.

-sentetik elyaf ve sentetik iplik üretimine yönelik komple yeni,tevsi, entegrasyon cinsindeki yatırımlar teşvik edilmez.

-iplik ve dokuma (yün ipliği, akıllı ve çok fonksiyonlu teknik tekstil, halı, tafting, dokunmamış-örülmemiş kumaş, çuval hariç) konularında sadece modernizasyon cinsindeki yatırımlar teşvik edilir.

1.GENEL TEŞVİK SİSTEMİ

Karar ekinde yer alan; teşvik edilmeyecek yatırım konuları ile aranan şartları sağlayamayan yatırım konuları (Ek - Genel Teşvik Sisteminden Teşvik Edilmeyecek Veya Teşviki Belirli Şartlara Bağlı Yatırım Konuları) hariç olmak üzere, asgarî sabit yatırım tutarının üzerindeki tüm yatırımlar (Asgari sabit yatırım tutarının I inci ve II nci bölgelerde birmilyon Türk Lirası, III üncü ve IV üncü bölgelerde ise beşyüzbin Türk Lirası tutarında olması gerekir.), bölgesel ayrım yapılmaksızın gümrük vergisi muafiyeti ile katma değer vergisi (KDV) istisnasından yararlanırlar. Bu hüküm ile büyük ölçekli yatırımlar ve bölgesel destekler kapsamına giren yatırımlarda destek kapsamına alınmıştır.

EK - Genel Teşvik Sisteminden Teşvik Edilmeyecek Veya Teşviki Belirli Şartlara Bağlı Yatırım Konuları:

I - Teşvik Edilmeyecek Yatırımlar

A. Tarım Ve Tarımsal Sanayi

1. Öğütülmüş tahıl ürünleri, nişasta ve nişastalı ürünler ve hazır hayvan yemleri imalatı (pirinç, bulgur, ev hayvanları için hazır yemler, balık yemi ve entegre hayvancılık yatırımları içerisindeki yem üretimi hariç)
2. Bisküvi,
3. Yufka ve kadayıf,
4. Makarna, irmik, şehriye, kuskus vb ürünler,
5. Dışarıya yemek hizmeti sunan işletmeler (hazır yemek),
6. Küp şeker,
7. Bitkisel üretim (seracılık, kültür mantarı yetiştiriciliği ve entegre hayvancılık yatırımları içerisindeki yem bitkileri yetiştiriciliği hariç),
8. Bölgesel yatırımlar kapsamında teşvik edilecek entegre hayvancılık yatırımları ve şartlı desteklenecek hayvancılık yatırımları dışındaki hayvancılık yatırımları,

*Sektör US kodlarının 7 Haneli Ürün Kodu ve Açıklama detayı için Hazine Müsteşarlığı web sitesinde yayınlanan Ulusal Faaliyet Ve Ürün Sınıflaması - US-97 dökümanına bakılabilir.

Bölgeler	3. BÖLGE	
Düzey 2	TR52 (Konya, Karaman)	
SEKTÖRÜN US 97 KODU	Bölgesel Teşviklerden Yararlanacak Sektörler	Asgari Yatırım Tutarları ve Kapasiteleri
11-12-13-14	*madencilik ve taşocakçılığı yatırımları (1 inci grup madenler, mıcır, rödovanslı madencilik hariç)	500 Bin TL
15	*gıda ürünleri ve içecek imalatı (Ek 4 de yer alan teşvik edilmeyecek konular ile dip not 6'da belirtilen ve genel teşvik sisteminden yararlanacak konular hariç)	1 Milyon TL
0121	*entegre hayvancılık yatırımları (entegre damızlık hayvancılık yatırımları dahil)	süt inekçiliği entegre tesislerinde 300 büyük baş, büyük baş besicilik entegre tesislerinde 500 büyük baş/dönem süt ve et yönlü küçük baş entegre tesislerinde 1000 küçük baş/dönem kanatlı entegre tesislerinde 200.000 adet/dönem
1810.1	*deri giyim eşyası imalatı	1 Milyon TL
1912 ve 1920	*bavul, el çantası, saraciye, ayakkabı vb imalatı	1 Milyon TL
21	*kağıt ve kağıt ürünleri imalatı	selüloz üretiminden başlamak kaydıyla entegre kağıt üretim tesisleri
24	*kimyasal madde ve ürünlerin imalatı	3 Milyon TL
2695.1.02	*metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı; sadece çimento,beton veya suni taştan inşaat amaçlı prefabrik yapı elemanları	2 Milyon TL
2720	*demir-çelik dışındaki ana metal sanayi	3 Milyon TL
28	*metal eşya	3 Milyon TL
29	*makine ve teçhizat imalatı	3 Milyon TL (revolverler,tabancalar ve diğer silahlar için 500 Bin TL)
31	*elektrikli makine ve cihazları imalatı	3 Milyon TL
32	*radyo, televizyon, haberleşme teçhizatı ve cihazları imalatı	3 Milyon TL
33 (333 hariç)	*tıbbi aletler hassas ve optik aletler imalatı (saat hariç)	3 Milyon TL
34	*motorlu kara taşıtı ve yan sanayi	Motorlu kara taşıtlarında yatırım tutarı 50 Milyon TL Motorlu kara taşıtları yan sanayi yatırım tutarı 3 Milyon TL
3591 ve 3592	*motosiklet ve bisiklet üretimi	500 Bin TL
361	*mobilya imalatı (sadece metal ve plastikten imal edilenler hariç)	3 Milyon TL
5510.1.01, 5510.2.01, 5510.5.02, 5510.5.04	*oteller	3 yıldız ve üzeri
5510.3.01	*öğrenci yurtları	100 öğrenci
6302.0.01	*soğuk hava deposu hizmetleri	1000 metrekare
6302.0.03	*lisanslı depoculuk	1 Milyon TL
80 (809 hariç)	*eğitim hizmetleri (yetişkinlerin eğitilmesi ve diğer eğitim faali yetleri hariç)	500 Bin TL
8511.0, 8511.0.01-05, 8511.0.99, 8531.0.01-03	*hastane yatırımı, huzur evi	100 kişilik huzur evi
	*tehlikeli atık geri kazanım ve bertaraf tesisleri	

b. İmalat Ve Madencilik Yatırımları

1- 1/8/1996 tarihli ve 22714 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren "Türkiye Cumhuriyeti ve Avrupa Kömür Çelik Topluluğu Arasında Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğunu Kuran Andlaşmanın Yetki Alanına Giren Ürünlerin Ticareti ile İlgili Anlaşma" Eki ürün listesinde yer alan ürünlerin üretimine yönelik yatırımlar,

2- Tuğla ve kiremit üretimine yönelik modernizasyon cinsi dışındaki yatırımlar,

3- Kamu kurum ve kuruluşları ile yapılanlar da dahil olmak üzere rödovanslı madencilik yatırımları,

4- Kütlü pamuk işleme yatırımları,

5- Sentetik elyaf ve sentetik iplik üretimine yönelik komple yeni, tevsi ve entegrasyon cinsindeki yatırımlar,

6- İplik ve dokuma (yün ipliği, akıllı ve çok fonksiyonlu teknik tekstil, halı, tafting, dokunmamış ve örülmemiş kumaş, çuval hariç) konularında modernizasyon yatırımları haricindeki yatırımlar.

C. Hizmetler Sektörü

1- Okul öncesi eğitim, ilköğretim, lise, yüksekokul, üniversite, yükseköğretim ve teknik ve mesleki öğretim dışında kalan eğitim yatırımları ile yetişkinlerin eğitilmesine yönelik (kurslar, dersaneler vb) yatırımlar,

2- Hastane yatırımları, tıp merkezleri, diyaliz merkezleri, tahlil laboratuvarları ve manyetik görüntüleme merkezleri dışında kalan sağlık yatırımları,

3- Oteller, tatil köyleri, apart oteller, dağ (yayla) evleri dışında kalan turizm konaklama tesisleri,



4- Ulusal çapta yayım yapan günlük gazete basım hizmetleri, televizyon ve radyo yayıncılığı dışındaki basın ve yayın yatırımları,
5- Kayıt amaçlı stüdyo yatırımları
6- Konut üretimi ve müteahhitlik hizmetleri yatırımları,
7- Yolcu ve yük taşımacılığına yönelik otobüs ile çekici ve treyler yatırımları (Belediyelerin yapacakları yatırımlar hariç),
8- Hipermarket, ticaret merkezi, alışveriş merkezi ve otopark yatırımları dahil toptan ve perakende ticarete yönelik yatırımlar,
9- Kara taşıtları bakım, onarım ve servis istasyonu yatırımları,
10- Petrol ürünleri (LPG dahil) dağıtım yatırımları, akaryakıt istasyonu yatırımları
11- Karayolları dinlenme tesisi yatırımları,
12- Lokantalar,
13- Yat ithali yatırımları,
14- Taşıt kiralama yatırımları,
15- Çamaşırhane ve halı yıkama yatırımları,
16- Sınai üretim tesisleri ile altyapı yatırımlarının otomasyonu dışında yapılacak diğer otomasyon yatırımları,
17- Yazılım ve ar-ge faaliyetleri hariç olmak üzere gayri menkul kiralama ve iş faaliyetleri,
18- Finansal kiralama faaliyetleri hariç olmak üzere mali aracı kuruluşların yatırımları,
19- Gösteri merkezi yatırımları,
20- Kapalı alanı 500 m2'nin altında olan soğuk hava deposu yatırımları

II -Teşviki Belirli Şartlara Bağlı Yatırım Konuları

A. Tarım Ve Tarımsal Sanayi

1- Süt inekçiliği yatırımlarında asgari 150 büyükbaş süt inekçiliği ve süt mamulleri üretimi başlangıç olmak kaydıyla, yem ünitesi ve/veya soğuk hava deposu ile entegre olması şartı aranır.
2- Besicilik yatırımlarında asgari 150 büyükbaş/dönem besicilik ve kesimhane başlangıç olmak üzere, soğuk hava deposu ve/veya yem ünitesi ve/veya et mamülleri üretimi ile entegre olması şartı aranır.

B. Hizmetler Sektörü

1- Ulaştırma Bakanlığından alınmış L2 belgesini haiz, bir veya birkaç yerde gümrükleme ve sigortacılık hizmetlerinin de sunulduğu antrepo, elleçleme-paketleme ve otomasyon hizmetlerini birlikte içeren, asgari toplam kapalı alanı 10.000 m2 olan, ulusal ve/veya uluslararası yük taşımacılığına yönelik araçları içerebilen entegre lojistik yatırımları için teşvik belgesi düzenlenebilir.
2- Boru hattıyla taşımacılık, petrol ve doğalgaz ürünleri, dolum ve depolama tesisi yatırımlarında dağıtım araçları ve tüpler hariç olmak üzere, sadece sabit tesise yönelik harcamalar için teşvik belgesi düzenlenebilir.
3- Alışveriş, iş ve/veya ticaret merkezi hüviyetinde olmayan ve müstakil olarak inşa edilen fuar, kongre, sergi ve kültür merkezi yatırımları teşvik belgesine bağlanabilir. Fuar ve sergi merkezlerinde, otopark hariç asgari kapalı alanın 5000 m2, kongre merkezlerinde ise asgari koltuk sayısının 1000 olması şartı aranır.

Kültür yatırımları için Kültür ve Turizm Bakalığından alınacak kültür yatırımı belgesine istinaden proje bazında yapılacak değerlendirme sonucunda teşvik belgesi düzenlenebilir.
4- Spor tesisi yatırımlarında asgari 10 Milyon TL sabit yatırım şartı aranır.
5- Konteyner kiralama yatırımları hariç olmak üzere karayolu, denizyolu, havayolu ve demiryolundan en az ikisinde kombine taşımacılık yaptığını tevsik eden yatırımcıların gerçekleştirecekleri kara, deniz, hava ve demiryolu kombine konteyner taşımacılığı yatırımları için teşvik belgesi düzenlenebilir.
6- Havaalanı yer hizmeti yatırımlarında teşvik belgesi kapsamına trafiğe çıkmayan ve sadece apronda kullanılan motorlu taşıtlar dahil edilebilir. Binek otomobilleri proje kapsamına dahil edilmez.
7- Havayolu işletmeciliği ve kargo taşımacılığı yatırımlarında temin edilecek uçaklarda birim başına asgari kapasitenin 100 koltuk, kargo uçaklarında ise asgari kargo kapasitesinin 30.000 kg. olması şartı aranır. Faaliyet konusu bizatihi havayolu işletmeciliği ve/veya kargo taşımacılığı olan yatırımlar dışında genel amaçlı ve hava taksi işletmeciliği amaçlı yatırımlar için teşvik belgesi düzenlenmez.
8- Uydu, telsiz, kablo vb iletişim ortamlarından gelen haberleşme, radyo, televizyon ve veri sinyallerini birleştirip tek bir paket halinde nihai tüketiciye iletimini sağlayan hizmet yatırımları proje bazında değerlendirilerek teşvik belgesine bağlanabilir. Ancak nihai hizmeti alanlar tarafından kullanılan yatırım malları destek unsurlarından faydalandırılmaz.
9- Gümrük kapılarında yap-işlet veya yap-işlet-devret modeli ile gerçekleştirilecek, yerli ve yabancılara hizmet sağlamaya yönelik gümrük muhafaza kontrol ünitelerini de ihtiva eden tesislere yönelik yatırımlar için teşvik belgesi düzenlenebilir.
10- Altyapı yatırımları proje bazında değerlendirilerek uygun görülenleri teşvik belgesine bağlanabilir.
11- Kamu kurum ve kuruluşları, belediyeler, il özel idareleri, birlik, kooperatif vb. kuruluşların görev alanlarına yönelik olarak yapacakları yatırımlar proje bazında değerlendirilerek teşvik belgesi düzenlenebilir.

Yeni Teşvik Sistemi İle Kapsamındaki Destek Unsurları Nelerdir?

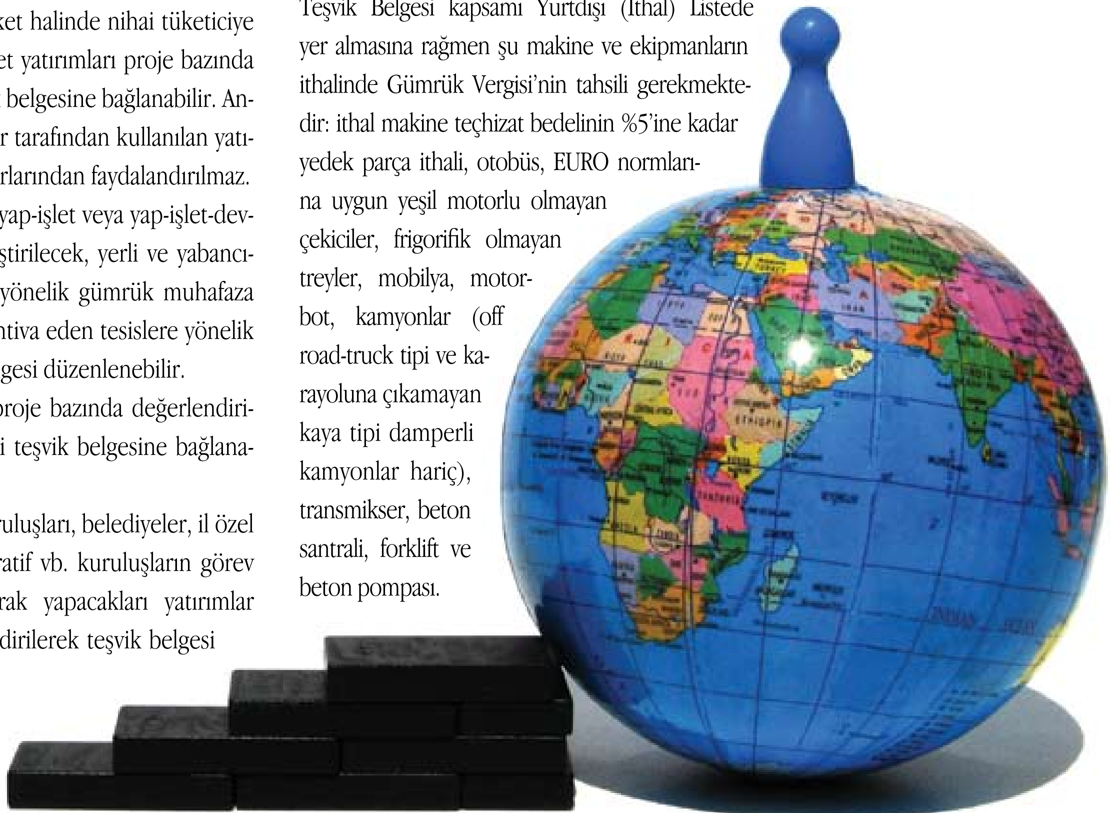
Yatırımcıların yeni teşvik sisteminden ve bu sistem kapsamındaki destek unsurlarından yararlanabilmeleri için, Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkındaki Karar ve Tebliğ kapsamında Yatırım Teşvik Belgesi alınması zorunluluğu bulunmaktadır. Yatırım Teşvik Belgesi alımından önce gerçekleştirilen harcamaların teşvik belgesi kapsamı destek unsurlarından yararlandırılması da mümkün bulunmamaktadır.

Destek Unsurları Neyi İfade Etmektedir?

a) Gümrük Vergisi Muafiyeti;

Teşvik Belgesi kapsamındaki Yurtdışı (İthal) Listede yer alan makine ve ekipmanların ithali yürürlükteki İthalat Rejimi Kararında belirlenen Gümrük Vergisinden muaf olarak yapılmaktadır. Bu muafiyetten Teşvik Belgesi kapsamındaki yatırım malları ile otomobil ve hafif ticarî araç yatırımlarında yatırım dönemi içinde kalmak kaydıyla, CKD aksam ve parçalarının ithali, gemi ve elli metrenin üzerindeki yat inşa yatırımları ile ilgili tekne kabuğu için de yararlanılabilmektedir.

Teşvik Belgesi kapsamı Yurtdışı (İthal) Listede yer almasına rağmen şu makine ve ekipmanların ithalinde Gümrük Vergisi'nin tahsili gerekmektedir: ithal makine teçhizat bedelinin %5'ine kadar yedek parça ithali, otobüs, EURO normlarına uygun yeşil motorlu olmayan çekiciler, frigorifik olmayan treyler, mobilya, motorbot, kamyonlar (off road-truck tipi ve karayoluna çıkamayan kaya tipi damperli kamyonlar hariç), transmikser, beton santrali, forklift ve beton pompası.



1. Büyük Ölçekli Yatırımlar Açısından Destek Unsurları:	a) Gümrük vergisi muafiyeti, b) KDV istisnası, c) Vergi indirimi, ç) Sigorta primi işveren hissesi desteği, d) Yatırım yeri tahsisi
2. Bölgesel Teşvik Sistemi Açısından Destek Unsurları: a) 1. ve 2. Bölgelerde:	a) Gümrük vergisi muafiyeti, b) KDV istisnası, c) Vergi indirimi, ç) Sigorta primi işveren hissesi desteği, d) Yatırım yeri tahsisi
2. Bölgesel Teşvik Sistemi Açısından Destek Unsurları: b) 3. ve 4. Bölgelerde: 3. Genel Teşvik Sistemi Açısından Destek Unsurları:	a) Gümrük vergisi muafiyeti, b) KDV istisnası, c) Vergi indirimi, ç) Sigorta primi işveren hissesi desteği, d) Yatırım yeri tahsisi, e) Faiz desteği
4. Tekstil Konfeksiyon ve Hazır Giyim, Deri ve Deri Mamulleri Sektörleri Taşınma Desteği Açısından Destek Unsurları:	a) Gümrük vergisi muafiyeti, b) KDV istisnası, a) Vergi indirimi, b) Sigorta primi işveren hissesi desteği, c) Yatırım yeri tahsisi, d) Taşınma giderleri desteği

Teşvik Belgeleri kapsamında birinci fıkrada belirtilenler hariç ham madde, ara malı ve işletme malzemesi ithal edilememekte ve binek aracı, inşaat malzemeleri, porselenden ve seramikten mamul sofra ve mutfak eşyası teşvik belgesi kapsamına alınmamaktadır.

b) Katma Değer Vergisi İstisnası;

3065 sayılı Katma Değer Vergisi Kanunu´nun 13. maddesinin d bendi hükümlerine göre, Teşvik Belgesi bulunan yatırımcılara Teşvik Belgesi (Yatırım/KOBİ) kapsamında ithal veya yerli olarak teslim edilecek olunan makina ve teçhizatlar Katma Değer Vergisinden istisnadır.

Teşvik Belgesi kapsamında KDV istisnasından yararlanacak olan makina ve teçhizatlar Yurtiçi (Yerli) veya Yurtdışı (İthal) Makina ve Teçhizat Listesi üzerinde Teşvik ve Uygulama Genel Müdürlüğü tarafından belirlenmektedir. Makine ve teçhizat olarak kabul edilmeyen ve Listeler üzerinde bu konuda şerh bulunmayan makine ve teçhizatların KDV istisnasından yararlanması mümkün bulunmamaktadır.

c) Vergi indirimi;

Hazine Müsteşarlığı tarafından teşvik belgesine bağlanan yatırımlardan elde edilen kazançlar, yatırımın kısmen veya tamamen işletilmesine başlanılan hesap döneminden itibaren yatırıma katkı tutarına ulaşıncaya kadar indirimli oranlar üzerinden kurumlar vergisine tabi tutulur.

Büyük ölçekli yatırımlar ile bölgesel uygulama kapsamında gerçekleştirilen yatırımlarda, kurumlar vergisi veya gelir vergisine uygulanacak indirim oranları ile yatırıma katkı oranları 2009/15199 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile belirlenmiştir.

Yatırıma Katkı Tutarı; indirimli kurumlar vergisi uygulanmak suretiyle verginin tahsil edilmesinden vazgeçilmesi ile yatırımlara sağlanacak destek tutarını ifade etmektedir. Yatırıma Katkı Tutarı'nın yapılan toplam yatırıma bölünmesi suretiyle bulunacak oran ise yatırıma katkı oranını ifade etmektedir.

İndirimli Kurumlar Vergisi uygulamasından finans ve sigortacılık sektörlerinde faaliyet gösteren kurumlar, iş ortaklıkları, taahhüt işleri, 16/7/1997 tarihli ve 4283 sayılı Kanun ile 8/6/1994 tarihli ve 3996 sayılı Kanun kapsamında yapılan yatırımlar ile rödovans sözleşmelerine bağlı olarak yapılan yatırımlar yararlanamayacaktır.

31.12.2010 tarihinden sonra başlanacak yatırımlar için aşağıdaki oranlar uygulanacaktır:

	Bölgesel Uygulama		Büyük Ölçekli Yatırımlar	
Bölgeler	Yatırıma katkı oranı (%)	KV veya GV indirim oranı (%)	Yatırıma katkı oranı (%)	KV veya GV indirim oranı (%)
I	10	25	25	25
II	15	40	30	40
III	20	60	40	60
IV	25	80	45	80

Tekstil, konfeksiyon ve hazır giyim, deri ve deri mamulleri sektörlerinde I. ve II. Bölgelerde yer alan illerde faaliyette bulunan işletmelerin IV. bölgedeki illere 31/12/2010 tarihine kadar bütünüyle taşınması ve en az elli kişilik istihdam sağlanması hâlinde bu tesisler için;

Kurumlar vergisi veya gelir vergisi beş yıl süreyle %75 oranında indirimli olarak uygulanır.

ç) Sigorta primi işveren hissesi desteği;

Yatırım Teşvik Belgesi kapsamında gerçekleştirilecek olan ve 2009/15199 sayılı Karar kapsamında belirlenen büyük ölçekli yatırımlar ile bölgesel uygulama kapsamında desteklenen yatırımlardan, teşvik belgesinde kayıtlı istihdam öngörüleri ile tutarlı olmak kaydıyla;

- Komple yeni yatırımlarda, işletmeye geçiş tarihinden itibaren sağlanan ve
- Diğer yatırım cinslerinde, yatırımın tamamlanmasını müteakip, yatırıma başlama tarihinden önceki son altı aylık dönemde aylık prim ve hizmet belgesinde bildirilen ortalama işçi sayısına ilave edilen,

İstihdam için ödenmesi gereken sigorta primi işveren hissesinin asgarî ücrete tekabül eden kısmı aşağıda belirtilen sürelerde Hazinece karşılanır.

Tekstil, konfeksiyon ve hazır giyim, deri ve deri mamulleri sektörlerinde I. ve II. Bölgelerde yer alan illerde faaliyette bulunan işletmelerin IV. bölgedeki illere 31/12/2010 tarihine kadar bütünüyle taşınması ve en az elli kişilik istihdam sağlanması hâlinde bu tesisler için;

Çalışanların asgarî ücrete tekabül eden sigorta primi işveren hissesinin tamamı taşınma tarihinden itibaren beş yıl süre ile bütçeden karşılanır.

d) Yatırım yeri tahsisi;

Teşvik belgesi düzenlenmiş olan ve 2009/15199 sayılı Karar kapsamında belirlenen büyük ölçekli yatırımlar ile bölgesel desteklerden yararlanacak yatırımlar için 29/6/2001 tarihli ve 4706 sayılı Kanunun ek 3. maddesi hükümlerine göre Maliye Bakanlığınca belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde yatırım yeri tahsis edilebilmektedir.

Bu destek kapsamındaki uygulama konusunda Maliye Bakanlığı tarafından usul ve esasları henüz belirlenmemiştir.

Finans ve sigortacılık konularında faaliyet gösteren kurumlar ve iş ortaklıkları ile 4283 sayılı Yap-İşlet Modeli ile Elektrik Enerjisi Üretim Tesislerinin Kurulması ve İşletilmesi ile Enerji Satışının Düzenlenmesi Hakkında Kanun ve 3996 sayılı Bazı Yatırım ve Hizmetlerin Yap-İşlet-Devret Modeli Çerçevesinde Yaptırılması Hakkında Kanun kapsamında gerçekleştirilen yatırımlar bu destekten yararlandırılmamaktadır.

4706 sayılı Kanun'un ek 3. maddesi hükümleri kapsamında, aşağıdaki şartları taşıyan Hazineye, özel bütçeli idarelere, il özel idarelerine veya belediyelere ait arazi veya arsaların üzerinde 49 yıl süreli bağımsız ve sürekli nitelikli irtifak hakkı tesis edilebilir veya 6831 sayılı Orman Kanununa tabi alanlar hariç olmak üzere, Devletin hüküm ve tasarrufu

Ancak yatırımın yukarıda bahsedilen tarihten (31.12.2010) önce başlaması halinde ise yatırımın tamamlanmasından sonra uygulanacak kurumlar vergisi indirimi ve yatırıma katkı oranları aşağıdaki gibi uygulanacaktır:

	Bölgesel Uygulama		Büyük Ölçekli Yatırımlar	
Bölgeler	Yatırıma katkı oranı (%)	KV veya GV indirim oranı (%)	Yatırıma katkı oranı (%)	KV veya GV indirim oranı (%)
I	20	50	30	50
II	30	60	40	60
III	40	80	50	80
IV	60	90	70	90

altında bulunması nedeniyle irtifak hakkı tesis edilemeyen taşınmazlar üzerinde ise aynı şartlarla 49 yıl süreli kullanma izni verilebilir.
- Talep edilen taşınmazın bulunduğu ilçenin mülki sınırları içindeki organize sanayi veya endüstri bölgelerinde bu yatırımlar için tahsis edilebilecek boş parsel bulunmaması,
- Gerçekleştirilecek yatırımın toplam tutarının, talep edilen taşınmazların maliki idarelerce takdir edilecek rayiç değerinin tarım ve hayvancılık yatırımları için bir, turizm yatırımları için iki, diğer yatırımlar için üç katından az olmaması.

Tekstil, konfeksiyon ve hazır giyim, deri ve deri mamulleri sektörlerinde I. ve II. Bölgelerde yer alan illerde faaliyette bulunan işletmelerin IV. bölgedeki illere 31/12/2010 tarihine kadar bütünüyle taşınması ve en az elli kişilik istihdam sağlanması hâlinde bu tesisler için; Yatırım yeri tahsis edilebilir.

e) Faiz desteği;

Bölgesel desteklerden yararlanacak yatırımlar ile bölge ayrımı olmaksızın ar-ge ve çevre yatırımları kapsamında kullanılacak en az 1 yıl vadeli kredilerde veya finansal kiralama sözleşmelerinde (itfa planı yapılması kaydıyla) azami ilk 5 yıl için uygulanmak üzere faizin veya kar payının belirli bir kısmı Hazine kaynaklarından karşılanmaktadır.
- Faiz desteği, III. bölgede yer alacak yatırımlarda TL cinsi kredilerde 3 puan ve döviz kredilerinde 1 puan, IV. bölgede yer alacak yatırımlar için TL cinsi kredilerde 5 puan ve döviz kredilerinde 2 puan ve en fazla 500.000 TL olmak üzere uygulanır.
- Faiz desteği, bölge ayrımı yapılmaksızın araştırma ve geliştirme yatırımları ile doğrudan ticarî mal üretimine yönelik olmayan, mevcut veya gerçekleştirilecek tesisin katı, sıvı veya gaz gibi atıklarının temizlenmesi veya yok edilmesine yönelik çevre yatırımlarında kullanılacak TL cinsi kredilerde 5 puan ve döviz kredilerinde 2 puan ve en fazla 300.000 TL olmak üzere uygulanır.

Faiz desteği uygulanacak yatırım tutarı toplam sabit yatırım tutarının en fazla %70'i olarak uygulanabilir. Aynı teşvik belgesi kapsamındaki yatırım için faiz desteği uygulamasına yönelik olarak birden fazla banka talepte bulunamaz veya finansal kiralama işlemi yapılamaz.

Teşvik belgelerinde faiz desteğinin öngörülmüş olması doğrudan faiz desteğinden yararlanmaya hak oluşturmamaktadır. Faiz desteğinden yararlanılması için banka tarafından kredinin kullandırılmasının öngörülmesi, banka tarafından yapılacak müracaatın da Müsteşarlık tarafından uygun görülmesi gerekmektedir.

f) Taşınma giderleri desteği;

Tekstil, konfeksiyon ve hazır giyim, deri ve deri mamulleri sektörlerinde I. ve II. Bölgelerde yer alan illerde faaliyette bulunan işletmelerin IV. bölgedeki illere 31/12/2010 tarihine kadar bütünüyle taşınması ve en az elli kişilik istihdam sağlanması hâlinde bu tesisler için;

Tesislerin taşınma işleminin 2009 yılı sonuna kadar tamamlanması hâlinde taşınma giderleri bütçeden karşılanabilir ■

Bölgeler	31/12/2010 tarihine kadar başlanılan yatırımlar	31/12/2010 tarihinden sonra başlanılan yatırımlar
I	2 yıl	-
II	3 yıl	-
III	5 yıl	3 yıl
IV	7 yıl	5 yıl



İsmail Şen
MÜSİAD Araştırmalar ve Yayın Komisyonu Üyesi

Bilgiyi Paraya Dönüştürenler: Mucit Müteşebbisler

Bir sarraf Avrupa'nın aydınlanma çağına girmesini sağlayan matbaayı mükemmelleştirir. Bir ölçü aletleri zanaatkârı sanayi devrimini başlatan buhar makinesini geliştirir. Bir keresteci, tüm dünyadaki fabrikalarınnasıl üretim yapacağını belirler. Bir yazılım şirketi sahibi, dünyanın bilgisini masa üstüne sığdırır ve bilişim devrimini başlatan kıvılcımı çakar. Hepsinin ortak yönü, önce işadamı, sonra mucit olmaları ve tabii dünyayı değiştirmeleri... Mucit denince aklımıza ilk gelen nedir?

Saçı başı ve çalıştığı ortam dağınık, dünyadan elini eteğini çekmiş, biraz çılgın, hatta hafif deli, paraya önem vermeyen, illa yer yer lekeli beyaz gömlekli ve de şişe dibi gözlüklü, sürekli deney ve hesap yapan bir garip âdem…

"İcat çıkarma!" uyarısının mucidi bir millet olmamıza rağmen bu imaj sadece bize mahsus değildir. Batıda da doğuda da mucit deyince akla gelenler yaklaşık aynıdır. Edebiyat ve sinemadaki mucit tiplemelerinin bu imajın oluşmasındaki katkısı da çoktur. "Çılgın, kötü, insanlığa zarar verecek icatlar yapmaktan çekinmeyen mucit" imajının izini sürebilsek, Ortaçağ Avrupa'sına kadar ulaşırdık herhalde. Önde bilim adamının, arkada Engizisyon'un olduğu, yüzlerce yıl sürmüş bir cadı avının böyle bir imajı doğurmasına şaşmamak gerek.

Engizisyon'un doğurduğu sadece böyle bir imaj değil kuşkusuz. Yüzlerce yıl süren baskı, sonunda büyük bir tepkinin de doğmasını sağlar ve Kıta Avrupa'sı bir "aydınlanma" dönemine de girer. İşte bu çağda hızlanan bilimsel gelişmeler, ekonomik ve sosyal anlamda da önemli dönüşümleri tetikler.

İngiltere'de başlayan "Sanayi Devrimi" en önemli sonuçtur kuşkusuz… Peki, Sanayi Devrimi'ni başlatan buhar makinesi, nasıl ve kim tarafından icat edildi? Hemen söyleyelim, cevap James Watt değil…

Öncelikle "buhar gücü" Antik Yunan döneminden beri biliniyordu. Antik Yunan'da buhar gücüyle çalışan küçük bir makine vardı. (Şekil.1) Ancak kullanım amacı eğlenceydi. Bir sacayağı üstündeki kazana su dolduruluyor, üstü kapalı kazanın altında yakılan ateşle su kaynatılıyordu. Kazanın üstündeki boru, buharı bir küre içine dolduruyor ve kürenin iki tarafındaki tahliye borularından çıkmasını sağlıyordu. Tabii bu esnada küre hızla dönmeye, kendi kendine dönen küreyi gören seyirciler de gözlerinden yaşlar gelerek gülmeye başlıyordu. Kendi kendine dönen bir kürenin neresinin komik olduğunu, Antik dönem insanı açısından bakmaya çalışarak bulabiliriz: Öncelikle "kendi kendine" dönmesi, sonra da ıslığa benzer garip sesler çıkarması "komik" bulunmuş olmalı. Ancak konumuz, binlerce yıldır kullanılan bir aracın, nasıl olup da bir devrime yol açabileceği...

Bilim Tarihi'nin kurucusu George Sarton, Sanayi Devrimi sırasındaki bilimsel ve teknik birikimin, Antik Yunan'da yüzlerce yıldır, Çin'de ise binlerce yıldır var olmasına rağmen, devrimin neden İngiltere'de gerçekleştiğini sorgular. Onlarca neden sıralar. Kendi ifadesiyle verdiği cevapların en

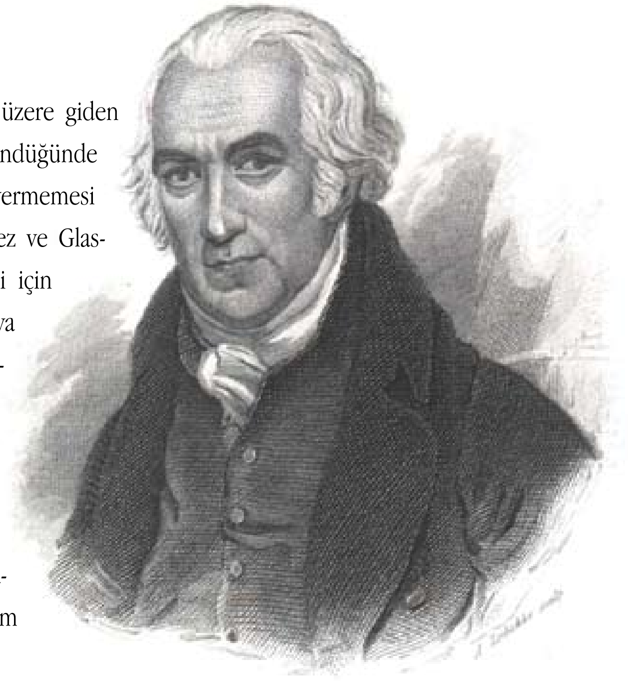


İskenderiyeli Hero adlı bir mucit ve matematikçiye ait buhar makinesinin günümüzde yapılmış bir prototipi. 1. yüzyıla ait. Peki neden sanayi devrimi M.S. 1. Yüzyılda başlamadı? Neden Hero değil de Watt? Hero'nun makinesinin çalışıken görmek için: http://www.sussexsteam.co.uk/HeroMovie1.wmv

önemlisi, İngiltere'de olup, diğer yerlerde olmayan "özgür girişimci sınıf"tır. İlk çağlardan beri dünyanın her köşesindeki uygarlıklarda görülen sınıflar arasındaki geçiş genellikle mümkün değildi. Özgür girişimci sınıf, tüccar ve zanaatkârların işlerini geliştirip büyümeleriyle ortaya çıkmıştı. Bu insanlar mevcut bilgilerin "işe" yani "paraya" tahvil edilmesi konusunda uzmanlaşırlar. Örneğin James Watt… Sanayi Devrimini başlatan buhar makinesinin mucidi olarak bilinir. Aslında bir bilim adamı değildi. İşadamı bir mühendis ve zanaatkârdı… Buhar makinesinin de mucidi değil, bir anlamda "geliştiricisi" idi… Ancak buradaki önemli nokta, James Watt'ın yaptıklarının buhar makinesinin "geniş" endüstriyel kullanıma açılmasını sağlamasıdır. Yani buhar gücünün Antik Yunan'dan beri biliniyor olması, Thomas Heathfield tarafından güç üreten bir makine haline getirilmesi Watt'ın yaptıklarının yanında daha az önemlidir.

İşadamı ve Zanaatkâr: James Watt…

Zengin bir ailenin oğlu olan Watt'ın babası armatördü. Babasının işleri bozulduktan sonra Londra'ya ölçüm aletleri ustası olmak üzere giden James Watt, İskoçya'ya döndüğünde Demirciler Loncası'nın izin vermemesi üzerine zanaatını icra edemez ve Glasgow Üniversitesi'nde kendisi için açılan bir atölyede çalışmaya başlar. Ve Watt, hala tartıştığımız "üniversite - sanayi işbirliği"nin ilk ürünlerinden biri sayılabilecek buhar makinesini 1765 yılında bu atölyede çalıştırır. İşte bu makine bir devrimi başlatır ve tüm dünyayı değiştirir.



James Watt, sanayi devrimini başlatan ölçü aletleri zanaatkarı…

Peki James Watt'ın işadamlığı ne zaman başlar? Önce ölçüm aletleri zanaatkarı, sonra Glasgow Üniversitesi'ndeki küçük atölyenin (Şekil.2) araştırmacısı olan Watt, makinesini geliştirmek için sponsor aramaya başlar. İşte bu noktada da "sanayi - üniversite işbirliği" devreye girer. Carron Demir İşleri şirketinin kurucusu, sanayici John Roebuck, makinenin geliştirilmesi için James Watt'a destek olur. Bu desteğin zaman zaman yetmemesi nede-



James Watt'ın Glasgow Üniversitesi'ndeki atölyesi. İlk buhar makinesi burada çalıştı. Yani sanayi devrimini başlatan makine bir üniversite atölyesinde üretildi.



niyle Watt, tam 8 yıl anketörlük yapar ve makineyi geliştirmeye çalışır. Roebuck iflas ettikten sonra Watt'la ortak olan Matthew Boulton, hem makinenin mükemmelleşmesini, hem de ikisinin de zengin olmasını sağlar. Boulton makinenin ileri geri hareketinin dairesel olmasını akıl eden mucit müteşebbistir. Bu basit değişiklikle makinenin gücü tam 5 kat artar.

Sonuçta 1765'te ilk örneği çalışan buhar makinesi 1776'da ticari kullanıma sunulabilir. 1794'te Boulton And Watts şirketi kurulur. Şirket sadece buhar makinesi üretip satar. 1824 yılına kadar tam 1164 makine satılacaktır. Her girdiği madende ve fabrikada buharın sihirli gücü verimi artırır, maliyetleri düşürür, ürünlerin geniş kitlelere ulaşmasını sağlar. Böylece sadece iki mucit müteşebbis zengin olmaz bir ülkeyi de zenginleştirecek olaylar zincirini başlatır.

James Watt, bir işadamıydı. Çok zengindi. Büyük bir malikânede yaşıyordu. Evet, önemli icatları olmuştu. Ama bunlar onu ne kadar bilim adamı yapar tartışılır. Onu en iyi tanımlayacak sıfat belki de mucit müteşebbis… Ya da, bilgiyi ticarileştirmedeki mahirliği dolayısıyla "bilim – iş adamı"…

Ayna Ustası ve Sarraf: Johannes Gutenberg…

Gutenberg'i nasıl biliriz? O bir bilim adamı. O bir deha. O bir yüce insan. Matbaayı icat ederek, önce Avrupa'nın sonra tüm dünyanın aydınlanmasını sağlayan abide kişilik… Bize öğretilen bu... Halbuki Johannes Gutenberg, Almanya'nın Mainz kentinde, zengin bir ailenin oğlu olarak dünyaya gelmiş ve Strassburg'a taşındıktan sonra ayna ustalığı ve sarraflık yapmış bir zanaatkar… Doğu'da binlerce yıldan beri bilinen baskı tekniğini geliştirerek, yaşadığı binyılın en önemli adamlarından biri olabilmiş bir zanaatkâr. Gutenberg'den önce tam sayfa kalıplar veya tahta harflerle yapılan baskı, Gutenberg sayesinde daha iyi sonuç veren ve "geniş" endüstriyel kullanıma uygun hale gelir. Gutenberg, saf kurşun harflerin, birkaç 100 kez kağıtla temastan sonra tekrar eritilerek dökülmesi gerektiği bir dönemde yaşıyordu. Yani onun döneminde baskıdaki en büyük sorun, harflerin doğru "kıvamda" olmamasıydı. Kurşun harfler deforme oluyor, çeşitli madenlerle karıştırılarak sertleştirilmiş harfler ise kağıdı deliyordu. Bu sorunu sarraflığını konuşturarak ve kurşunu antimon elementiyle karıştırarak aşan Gutenberg, işte bu nedenle bir deha sayılır.

Bu icadını baskı makinesiyle de taçlandıran Gutenberg, icadının para kazanır hale gelmesi için bir işadamına başvurur. Mainzli hemşehrisi Johannes Fust, Gutenberg'in sponsoru ve ortağı olur. 1450'deki bu ortaklıktan 5 yıl sonra ilk kitaplarını basabilirler. Gutenberg, Fust'a olan borcunu ödeyemediği için ortaklıkları bozulur. Gutenberg, bu ortaklığın bozulmasından sonra çok para kazanamaz. Ancak Nassau Kontu tarafından himaye edilir.

Johannes Gutenberg, bir sarraf olmasına rağmen icadını kazançlı bir hale getiremez. Ancak, hızla yayılan matbaa dünya tarihini değiştiren icatlardan biri olur.

Müvezzi, Seyyar Satıcı ve Telgraf Memuru: Thomas Edison…

1847'de Ohio'da doğan ve yedi yaşında gittiği okuldan 4 ayda "algısı yavaş" diye uzaklaştırılan

Gutenberg'in matbaasından bir görüntü. Solda kasıntıyla oturan matbaanın sponsoru ve ortağı Foust'a Gutenberg yapılan baskıları gösteriyor. Ortada çırak Peter Schoeffer...



Thomas Edison, 1931'de öldüğünde tam 1093 (bindoksanüç) patenti vardı.1 Okuldan uzaklaştırılan herhangi bir çocuğun yapacağını yaptı ve seyyar satıcılığa başladı. Trenlerde, meyve ile gazete, dergi satıyordu. Küçük Edison, boş zamanlarında da evindeki küçük kimya laboratuarında "icat çıkarmaya" çalışıyordu. Satış yaptığı trenin yük vagonuna yerleştirdiği küçük bir baskı makinesinde bastığı gazeteleri satmayı sürdüren Thomas Edison, yaptığı deneyler sonucu trende çıkan bir yangın sonucu işini kaybeder. Aynı yangında ağır işitmesine yol açacak bir şekilde yaralanır. 1863'ten 1868'e kadar ABD ve Kanada'da çeşitli telgrafhanelerde memur olarak çalışır. 1868 yılında Boston'da ilk "icat atölyesini" kurar. Burada geliştirdiği elektronik oy kayıt cihazının patentini satamaz ve New York'a döner. 1876 yılında New Jersey'de Menlo Park'ı kurar. Bu atölye ve laboratuarın özelliği ilk endüstriyel araştırma kurumu olmasıdır. Yani bu kurum, sürekli icatlar yapmak ve bunları üretilebilir ve satılabilir hale getirmek için kurulmuştu. (İlk örneği 1876 yılında kurulan böyle bir özel girişimin benzerini Türkiye'de gördünüz mü? Bence acilen kurulmalı. Patent korumalarının iyice geliştiği günümüzde kar edeceğinden kimsenin şüphesi olmasın.)

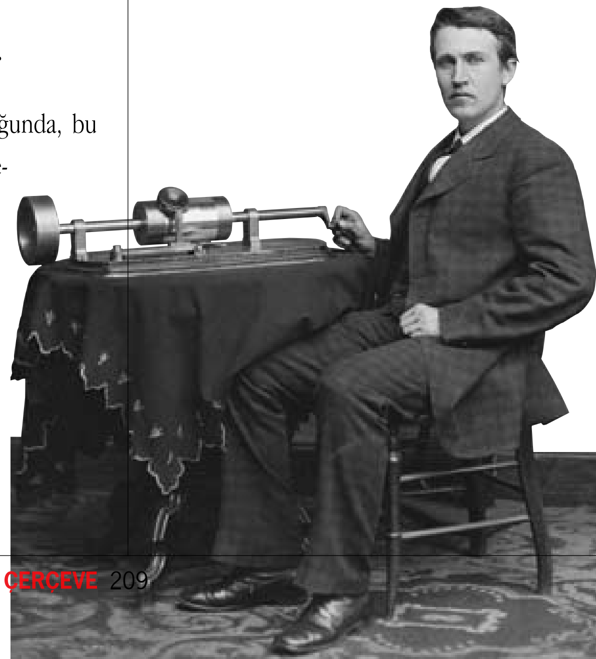
Thomas Edison, sürekli icatlar gerçekleştirdi, şirketler kurdu… Ampulden ses kayıt cihazlarına kadar binlerce ürün icat etti ve üretti. Dünyanın en zengin işadamlarından biri oldu. Nikolay Tesla gibi bir dâhiyi ve Henry Ford gibi bir süper zengini yanında mühendis olarak çalıştırdı.

Makinist Çırağı, Keresteci ve Fordizmin Kurucusu: Henry Ford…

1863'te Detroit'teki bir çiftlikte doğduğunda, bu kent henüz bir otomobil sanayi kenti değildi. Babası İrlanda göçmeni bir çiftçiydi. Çiftlik işlerinden nefret eden Henry, 1879'da Detroit'te bir makinistin yanına çırak verilir. Birkaç iş değiştirir. Bunların sonuncusu Westinghouse'da teknisyenliktir. 1888'de evlenir ve çiftçilikle birlikte bir kereste fabrika-

1876 yılında New Jersey'de kurulan Menlo Park... Bu atölye ve laboratuarın özelliği ilk endüstriyel araştırma kurumu olması. Yani bu kurum, sürekli icatlar yapmak ve bunları üretilebilir ve satılabilir hale getirmek için kurulmuştu. Bundan tam 133 yıl önce...

Genç Edison yeni icadı ses kayıt cihazıyla...



Henry Ford, bant üretim sistemini geliştirdi ve 10 yıl içinde ABD'deki tüm otomobillerin yarısını sattı.

sı işletmeye başlar. 1891'de Thomas Edison'un yanında mühendis olarak çalışmaya başlar. Daha sonra dostu olacak Edison'un şirketinde çeşitli motorlar geliştirir. 1896'da Edison'un şirketinden ayrılır ve 1899'da birkaç yatırımcıyla Detroit Automobile Company'yi kurar. Şirket başarısız olur ve 1901'de dağılır. 1903'te 11 yatırımcıyla birlikte 28 bin dolar sermaye ile Ford Motor Company'yi kurar.



Asıl başarısını, 1902 yılında, Ransom Eli Olds tarafından basit bir şekli uygulanmaya başlayan "bant üretim"i geliştirerek elde eder. Daha sonra Fordizm olarak ifade edilecek önemli bir sistemin temellerini atar. Parçaları standardize edip, üretim süreçlerini hızlandırıp, kaliteyi yükseltirken, maliyetleri düşüren sistemi sayesinde dün-



yayı değiştirir. Bu sistemle 1908 yılında ilk üretimi gerçekleşen Ford T Modeli büyük bir başarı elde eder. 1918 yılında ABD'deki tüm arabaların yarısı Ford Model T idi…

Siyonizme karşı kitaplar yazan, sendikaya karşı olan Henry Ford'un tüm fabrikalarına, ancak 1945'te şirketten ayrılmasıyla sendika girer. İki yıl sonra da Ford ölür…

Çiftçi çocuğu, makinist çırağı, keresteci, mühendis ve dahi işadamı... Henry Ford, sadece "bant üretimi"ni geliştirseydi bile ekonomi tarihinde

müstesna bir yere sahip olabilirdi. Ancak biz onu daha çok Ford firmasının kurucusu bir işadamı olarak biliyoruz. Aslında tüm servetini geliştirdiği bir fikre borçlu... Sadece o mu? Bant üretiminin yayılması sayesinde tüm dünyadaki fabrikalarda verimliliğin artışıyla, binlerce fabrikatör servetini o fikre borçlu.

Baird, Honda, Gates ve Diğerleri…

Bu isimler çoğaltılabilir. Örneğin Glaskow'da elektroteknik eğitimi görmüş genç bir İskoçyalı olan John Logie Baird 1926'da ilkel bir televizyonun ilk denemesini gerçekleştirir. Baird'in televizyonu saniyede 12,5 kere 28 satırla taranan ve çok küçük bir görüntü veren kelimenin tam anlamıyla ilkel bir televizyondu. Ancak bu denemeden sadece 3 yıl sonra ilk sürekli TV yayınları İngiltere'de Daventry vericisinden başlayacaktı. Ve Baird, hem renkli televizyon için çalışacak, hem de ürettiği Baird marka televizyonları satan bir şirket kuracaktı.

Örneğin, annesi dokumacı, babası bisiklet tamircisi olan Soichiro Honda, 1922 yılında 16 yaşındayken gurbete gittiği Tokyo'da bir garajda işe başlar. 1928 yılında kurduğu tamirhane bugünün Honda'sı haline gelir. Soichiro Honda öldüğünde 300'den fazla şahsi patenti vardı. Bunlardan biri bugün tüm arabalarda standart olan ABS fren sistemi…

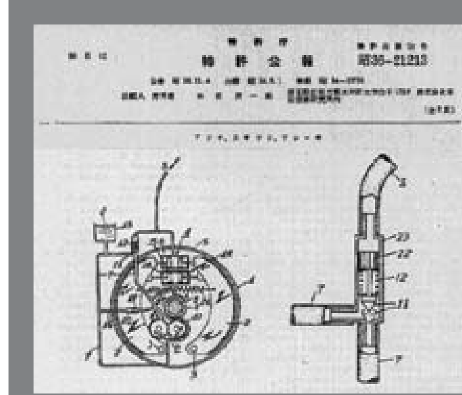
Bill Gates, bir hukuk öğrencisiyken yazılım firması kurar. Yazılımları, bilgisayarların kullanımının genelleşmesine, dünyanın değişmesine ve Gates'in dünyanın en zengin adamı olmasına yol açar.

Dünyayı değiştiren ve çağ açıp çağ kapayan icatlardan bahsettik. Bu icatları gerçekleştiren ve tamamı girişimci işadamı olan kişilerden biri bile eğitimli bir bilimci değildir. Onlar teorik düzeyde hiçbir bilgi üretimi gerçekleştirmediler. Bilgiyi "değer" haline getirdiler. "Satılabilir" ürünler ve sistemler haline getirdiler.

Onlar bilgiyi paraya dönüştürdüler.
Onlar mucittiler, ama daha önce müteşebbistiler ■



Birgün bir program yazdı ve tüm dünyayı değiştirdi.





1920'lerin tamirci çırağı Soichiro Honda'nın 1950'lerdeki icadı ABS sistemin patenti.





Televizyonun mucidi Baird, kendi adıyla televizyon üretip satmıştı.



Ayhan Doğruyol
MÜSİAD Denizli Şube Başkanı

Ekonomi(de)'yi Teşvik-Tekstil Bulmacası

Bu yazıyı yazarken Münir Nurettin Selçuk'un, Endülüs'te Raks şarkısını, orijinal haliyle -plak cızırtılarıyla- dinliyorum. Keyfime diyecek yok inanın. Nostaljinin doğallığı insana tarifi zor hazlar veriyor. İnsanlar yaptıkları işten zevk almalı ki ortaya değer çıkabilsin. Tezgahını en usta müzisyen edasıyla tıkırdatan dokumacının ürettiği kumaşın seyrine doyum mu olur? Yüreğini ortaya koyarak iş yapan zanaatkarın ürettiği ürün sizce de mükemmele en yakın olan değil midir?

Tezgahını en usta müzisyen edasıyla tıkırdatan dokumacının ürettiği kumaşın seyrine doyum mu olur? Yüreğini ortaya koyarak iş yapan zanaatkarın ürettiği ürün sizce de mükemmele en yakın olan değil midir?

Peki ya girişimci ruhuyla işletme açan, istihdam oluşturan memleket sevdalısı iş sahipleri…

Gene yüreklerini ortaya koyarak yaptıkları işlerde önlerine çıkan engelleri öylesine ezip geçmişler ki 'kaplan' gibi çok güzel bir unvanla sıfatlandırılmış bu insanlar.

Ama bu mücadeleci ruhun aşamadığı bir engel var ki sormayın. "Kendini ifade edememe, onları ifade etme iradesindekilerin de belki beceriksizlik, beklide kendi çekişmelerinden kaynaklanan ama olumsuz etkilerin girişimciyi kedileştirdiği bir dert" bu.

Hiçbir miktarda parayla satın alınamayacak bu hevesin körelmesinden sorumlu olanlar kendi hatalarının maalesef hala farkında değiller.

Esnaf kan ağlarken, kepenk kapatıp kahve köşelerinde halini birbirine anlatmak için en iş bilir ekonomistlerin bilmediği terimleri kullanmaya başlamışken, içlerine girip de dert anlatmak yerine dert dinleseler… Biraz olsun olayların çözümleneceğinden eminim.

Ekonominin verilerinin iyi olmasından daha çok psikolojinin yerinde olması daha önemliyken hala bunları anla(ya)mamak lüksüne sahip değilsiniz.

Krizin etkisiyle had safhaya çıkmış şu işsizlik buhranında ülkede en fazla istihdamı sağlayan sektörün dünyadaki en büyük istihdam ve enerji vergileriyle ezilmesine müsaade edilmemelidir. Dünyadaki diğer rakiplerimizle aynı vergiyi alsanız bu girişimcilerin teşvike filan ihtiyacı yok inananın.

Hele hele Denizli gibi bu konuda rüştünü ispatlamış bir ekonomiye "fabrikalarınızı taşırken nakliye ücretini verelim" gibi akıl almaz bir söylemi kabullenemiyorum.

Finansman eksenli bu krizde bütün dünyada bankalar patır patır dökülürken bu cennet vatanımızdaki bankaların tarihindeki en yüksek kar marjlarını açıklıyor olması sizce de manidar değimli?

Bu derde ayrıca derman bulunmalı.

Kulağıma gelen tınılar sanat güneşi Zeki Müren'in o eşsiz yorumuyla "Sevemez Kimse Seni" ve "Şimdi Uzaklardasın" şarkılarını icra ediyor. Nasılda içten söylüyor paşam.

"Tam beş yıldır fuara katılan bir işletmenin sahibiyim. Bu yıl iki şirketimi de fuarda temsil ettim. Maalesef iki şirketimde diğer sekizinden ayrı, hem de apayrı bulunan adeta öksüz bir salondaydı. Ve kaderin cilvesi bu salondaki Ev tekstili üreticileri ekseriyetle Denizli'dendi."

Bu müzikler takdir edersiniz ki yüzyılların verdiği birikimlerle ortaya konulmuş şaheserlerdir. Onu güzel yorumlamak başka bir konudur.

55 antik kentin bulunduğu ve dünyanın en iyilerinden "Ege Pamuğu"nun yetiştiği yöremizde Laodikya lahitlerinde, 2 bin yıl önce burada dokunan ürünlerin Roma'ya defaten kervanlarla götürülüp satıldığı yazmaktadır. En güncel olan haberde Temmuz ayında yapılan kazılarda Laodikya'da 7 bin 500 yıllık bir dokuma tezgahı bulunması. Bu kazıları yapan değerli arkeolog Prof. Dr. Celal Şimşek hocaya ayrıca teşekkür ediyorum.

Yüzyıllardan beri süre gelen bir birikimi ne kadar iştahla dinliyoruz. Bu dokumaları tüketiciler ne kadar büyük bir zevkle kullanırlar, varın gerisini siz düşünün.

Böylesi tarihi olan bu sektörün 'Makinelerini kendileri üretemediler', 'Markalaşamadılar', 'Kazandıklarıyla Katma Değeri Yüksek Ürünler için Ar-Ge yapmadılar' gibi süslü akademisyen terimleriyle katledilmesine lütfen izin vermeyin.

Hele bir de 'Tekstil batıdan doğuya doğru giden bir sektördür' yalanını kendilerini de inandırarak söyleyen ağzı kalabalıklar hem girişimci ruhun hem de 'Ev Tekstili Sektörü'nün katili olmakta buradan ekmek yiyenlerin ahını almaktadırlar.

Altını çizmemdeki gayem çok geniş olan tekstil sektöründe ev tekstili paydasının muhakkak ayrı değerlendirilmesi gerektiğidir.

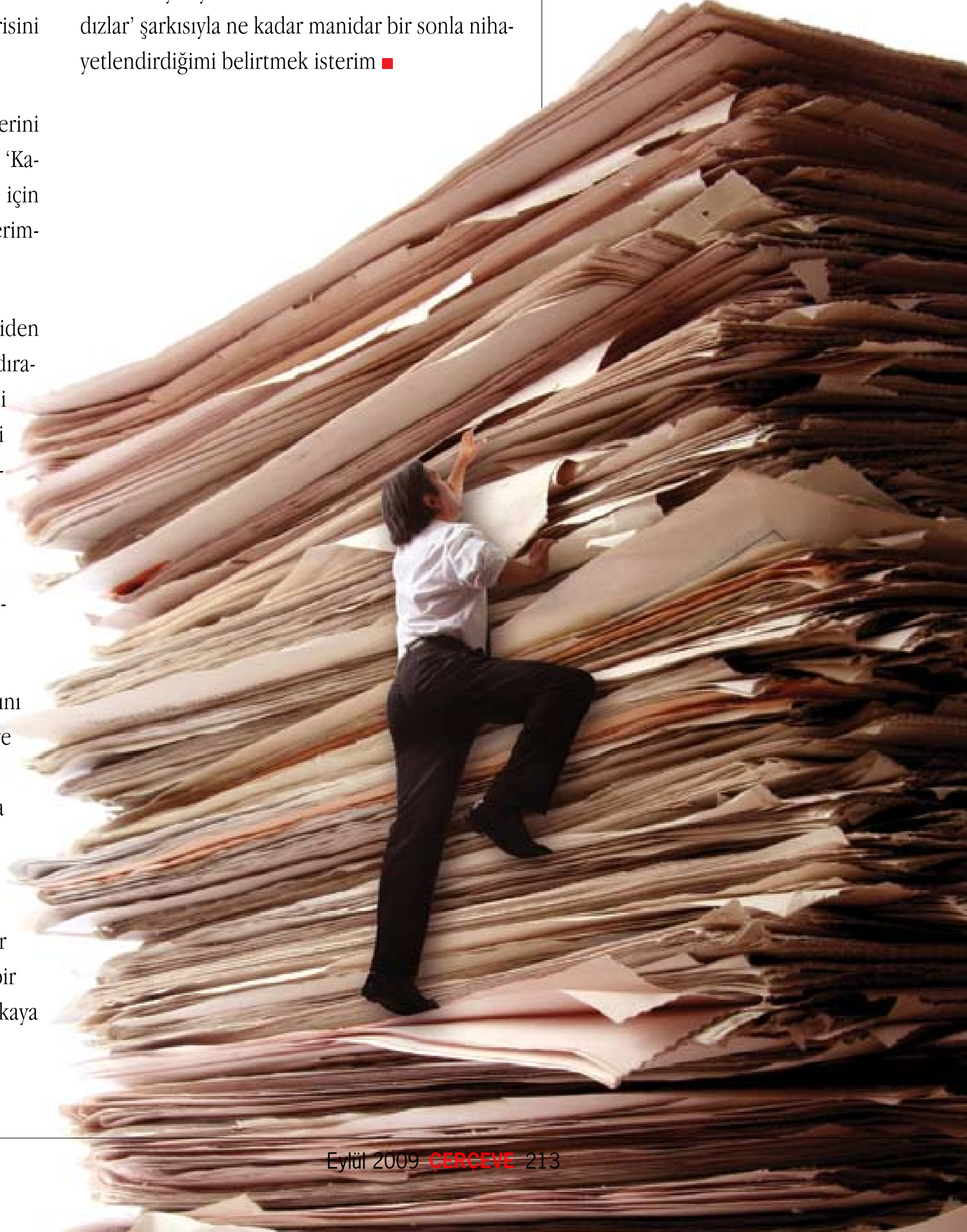
Dünyanın en büyük ikinci ev tekstili fuarını daha bu yıl desteklemeye başlayan Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nda, fuarın en çok yabacı ziyaretçi çeken salonuna bir zafer edasıyla Mısırlı üreticilerin bayrağının dikilmesi mahcubiyetini kimse yaşamamaktadır.

Denizli MÜSİAD'ta tam üç yıl Tekstil Sektör Kurulu Başkanlığı yaptım. Gezdiğim hiçbir uluslararası fuar yada ülkede böylesi bir vakaya şahit olmadım.

Bu fuarı Türkiye'ye çeken ve büyüten biz ev tekstili üreticileri bu yılki fuarda "Dış Alım Talepleri"nde bulunan 'BUYER'larla fuar sırasındaki toplantıların iptal olması gibi bir faciayla karşılaşırken, karşımızda muhatap bulamadık. Saçma bir organizasyon eksikliğinden kaynaklı "İkili Görüşmeler"'in yapılamaması elbette bürokrasi hazretlerinden dolayı faili meçhuldür.

Tam beş yıldır bu fuara katılan bir işletmenin sahibiyim. Bu yıl iki şirketimi de fuarda temsil ettim. Maalesef iki şirketimde diğer sekizinden ayrı, hem de apayrı bulunan adeta öksüz bir salondaydı. Ve kaderin cilvesi bu salondaki Ev tekstili üreticileri ekseriyetle Denizli'dendi.

Bu uzun yazıyı 'Gök Yüzünde Yalnız Gezen Yıldızlar' şarkısıyla ne kadar manidar bir sonla nihayetlendirdiğimi belirtmek isterim ■





İbrahim Uzunoğlu
Egem Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı

Laodikeai'dan Denizli'ye

> İkinci kesimin üretim yapısı ise, ilk tanımlanan üretim örgütlenmesinden oldukça farklıdır. İhracata yönelen bu kesim havlu ve bornozda yoğunlaşırken, dünyanın her tarafına Türk malı havlu bornoz ve ev tekstili ihraç etmeye başlamıştır. Bu firmalar kaliteli ancak yüksek miktarda talep dolayısıyla ortaya çıkan darboğazı, üretim süreçlerini fabrika içine alarak aşmaya çalışmaktadırlar.

Denizli'de tekstil sanayisinin temelleri, günümüzden 2.000 yıl önce Bizans İmparatorluğu döneminde dokumacılık el sanatı ile atılmıştır. MÖ II. yüzyılda Laodikeia'da o günün şartlarında çok gelişmiş bir tekstil üretimi vardı. Denizli dokumacılık tarihinin kökeninde Antik dönemde Hieropolis (Pamukkale) kentinde tekstil dokumacılığının yanı sıra, tekstilin alt dalı olan boyacılık, keçecilik ve halı imalatıyla da uğraşılmaktaydı.

Geleneksel dokumacılık uğraşı yörede Türk hâkimiyetinden sonra da artarak devam etmiştir. Ancak bu dönemlerde pamuklu dokuma endüstrisi yörede daha fazla yer edinmeye başlamıştır. Denizli sancağı, Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemlerinde Batı Anadolu'nun en canlı kumaş üretim merkeziydi. Denizli'nin dokumacılıktaki şöhreti, iki kasabasının -Babadağ ve Buldan- üretimine dayanıyordu:

Cumhuriyet öncesi dönemde; tekstil faaliyetleri başlangıcı Antik Çağlara kadar uzanan önceleri yünlü daha sonraları pamuklu el dokumacılığı şeklinde yürütülüyordu. Genellikle aileden birinin çalıştığı bu el tezgâhlarında basit ev tipi düşük üretim tarzı egemendi. Elektrik kullanılmadan ve otomatik tezgâhlara geçilmeden önce ise Denizli'de dokumacılık evlerde üretim, bağımsız küçük üretim ve kapitalist üretim olarak üç farklı biçimde sürdürülmekteydi. Bu üç üretim çeşidinin ortak özelliği el tezgâhlarına dayalı olarak yapılmasıydı.

1930 öncesinde Türkiye'de pamuklu dokuma sanayinin dış rekabetten korunması ve söz konusu ürünlerin yerli üretimini artırarak dış alımın kaldırılması amaçlanıyordu.

Gümrük Tarifesinde 1929 yılında değişiklik yapılarak pamuklu dokuma dış alımından alınan gümrük vergisi artırıldı.

Bu önlemler genel olarak Türkiye'de özel olarak da Denizli'de dokumacılığın gelişmesinde etkili oldu. Bu sayede, Denizli tekstil sanayinde ev tipi üretimden atölye tipi üretime geçiş sürecinin başlamasıdır.

1940'lı ve 1950'li yıllarda gözlemlenen bir diğer gelişme dokumacılık faaliyetlerinin örgütlenmesinde inisiyatifin kasabalardan Denizli kent merkezine geçmesidir. 1950–1960 yılları arasında Denizli'de 1953'te Sümerbank Bez Fabrikası kurulmuştur. Devletin yaptığı bu yatırımla ilin dokumacılık potansiyeli genişlemiştir. Ancak genel olarak, Türkiye'de 1950'lerden sonra dokuma fabrikalarının hızla yaygınlaşması, el dokumacılarını fabrika ürünleriyle yarışamaz duruma getirmiş ve bu sektörde büyük bir çöküş olmasa bile gerilemeler görülmüştür.

1960'1ar sonrası, elektriğin yaygın olarak kullanılmaya başlanmasıyla el dokumacılığından motorlu tezgâhlara geçilmiş ve üretim kapasitesinin büyük oranda artışın meydana gelmesiyle Denizli tekstil sanayinde önemli bir dönüşüm gerçekleşmiştir.

Denizli'nin 1973 yılında, kalkınmada öncelikli iller kapsamına alınmasıyla tekstil sektörüne yatırımlar artmış, küçük tasarruf sahiplerinin kurdukları çok ortaklı şirketler ve işçi şirketleri de bu yatırımlar içerisinde yer almıştır.

24 Ocak 1980 kararları, bu dönem ve sonrasında Denizli tekstil sanayinin gelişim yönünü çizmiştir. Bu kararlar ile 1980'ler, ihracata dönük sanayileşme politikalarının başladığı, teşvik tedbirlerinin uygulamaya konulduğu, makro politikalarla desteklendiği, özellikle de emek-yoğun dokuma ve konfeksiyon sektörüne önem verildiği yıllar olmuştur. Denizlili tekstilciler izlenen ihracatı teşvik politikaları ve dış ticaretin liberalleştirilmesi uygulamaları sonucunda büyük ölçüde ihracata yönelmeye başlamışlardır.

"İhracatta vergi iadesi" uygulamasını, amacına uygun bir şekilde değerlendiren Denizli tekstil firmaları, iç pazarın istikrarsız dalgalanmalarından fazlaca etkilenmeyerek daha çok dış pazar koşullarına bağlı hızlı bir yükselme trendine girmişlerdir.

1980 sonrasında Denizli tekstil sanayi havlu ve bornoz üretiminde uzmanlaşmıştı. Denizli tekstil sektöründe farklı örgütlenme biçimi ve ilişkiler ağından söz etmek mümkündür. Bunlardan ilki, iç piyasadaki düşük ve orta gelir grupları için düşük kaliteli mal üreten ve geri kalmış bir teknolojik yapıya sahip üretim zincirleridir. Bu birimler havlu ve bornozun yanı sıra Denizli'nin ilk gelişme aşamasında üretimine başladığı ev tekstili (çarşaf, nevresim, perde, masa örtüsü vb.) üretmektedir. Bu kesimdeki üreticiler küçük ve orta ölçekli olup, aile emeğine dayalı olarak üretimlerini sürdürmekte ve %90'ına yakın bölümü fasoncu olarak çalışmaktadır.

İkinci kesimin üretim yapısı ise, ilk tanımlanan üretim örgütlenmesinden oldukça farklıdır. İhracata yönelen bu kesim havlu ve bornozda yoğunlaşırken, dünyanın her tarafına Türk malı havlu bornoz ve ev tekstili ihraç etmeye başlamıştır.

Bu firmalar kaliteli ancak yüksek miktarda talep dolayısıyla ortaya çıkan darboğazı, üretim süreçlerini fabrika içine alarak aşmaya çalışmaktadırlar. Ancak yine de önemli bir bölümü fason ilişkileri devam etmektedir.

1985 ve sonrası dönemde talebin yoğun olacağı ve karlılığın garanti görülmesi nedeni ile Denizli tekstil sektöründe tam bir yatırım patlaması yaşanmıştır. Tekstil sektöründe karlılığın oldukça yüksek seviyelere çıkması ve AB ile Gümrük Birliği sonrasında rekabet gücünün ve karın en fazla tekstil sektöründe olacağı beklentisinin etkileri ile özellikle 1995 yılından sonra Denizli tekstil sektöründe küçük firmaların sayısında aşırı bir artış meydana gelmiştir.

Gümrük Birliğine giriş, Denizli'de tekstil ihracatının büyük oranlarda artacağı düşüncesini yaratmış, doyma noktasına gelen tekstil sanayi yatırımlarına yenilerinin eklenmesine neden olmuş, Kasım 2000 ve Şubat 2001 Krizlerinin Denizli'deki orta ve büyük ölçekli tekstil işletmeleri açısından kısmen olumsuz etkisi olsa da, büyük bir çoğunluğunun etkilenmediğini söylenebilir.

Bunun nedeni, bu işletmelerin çoğunun aynı zamanda uluslararası pazarlama faaliyetlerinde bulunan ve Türkiye'nin tekstil ihracatına önemli katkıları olan işletmeler olmasıdır. Bu firmaların kriz döneminde dış pazarlara daha fazla ağırlık verdiği görülmektedir.

Denizli tekstil sektörünün nitelikli işgücünün kısmen yetersizliği, finansman sağlama koşullarının ağır olması, işçilik ve enerji maliyetlerinin yüksekliği, dâhilde işleme rejiminin kısıtlılığı, Ar-Ge çalışmalarının yetersizliği, teşvik uygulamalarından yararlanmama ve aşırı değerli Türk Lirası ve yüksek faiz gibi sorunlar denizli sanayisini son yıllarda yaşadığı en büyük sıkıntıdır.

Denizli tekstil sektörü yeni teşvik kanunu ile yurtiçi rakiplerinin ve dünyada tekstil sektöründe kotaların kalkması ile yurtdışı rakiplerinin kıskacı altına girmiştir. Bu ikili baskıdan kurtulmanın yolu da, son yıllarda görüldüğü üzere Denizli tekstil üreticilerinin farklı iplik çeşitleri ile ayakta kalmaya çalıştıkları aşikardır. Bu sayede dünyanın her tarafına kaliteli pamuktan üretilen Organik, Micro Cotton, Low Twist, Modal Penye, ve Bambu ağacından üretilen pamuktan havlu ve bornoz satmaktadır.bu da Denizlili sanayiciyi bir şekilde ayakta tutunmasına vesile olmaktadır.

Son yıllarda çıkarılan 5084 ve bu günlerde yeni çıkan teşvik yasasının Denizli'li sanayicileri çok zor durumda bırakacağını düşünüyorum. Denizli ev tekstilinde alt yapısı ile yetişmiş insan gücü, hazır müşteri portföyü ve güçlü tecrübesiyle bütün dünya ile rekabet edebilen konumdadır ancak yanlış teşvik uygulamalarıyla, dünya ile rekabet ederken hemen yanı başımızdaki şehirlerimize teşvik verecek denizlideki mevcut yapıyı bitirecek, teşvikler verilmesi milyarlarca doları ve yetişmiş iş gücünü bir kenara bırakıp bu iş Denizli'de olmuyor Afyona git yeni yatırım yap sana teşvik verelim, mantığına anlam vermek gerçekten çok zor.

Her şeye rağmen her gün kendini geliştiren, dünyadaki acımasız rekabete kafa tutan biz Denizli'li sanayiciler, coğrafyamızda 2.000 yıldır yapılan dokunmacılığı geliştirerek ayakta kalacağımız inancıdayız ■

"Denizli tekstil sektörü yeni teşvik kanunu ile yurtiçi rakiplerinin ve dünyada tekstil sektöründe kotaların kalkması ile yurtdışı rakiplerinin kıskacı altına girmiştir.Bu ikili baskıdan kurtulmanın yolu da, son yıllarda görüldüğü üzere Denizli tekstil üreticilerinin farklı iplik çeşitleri ile ayakta kalmaya çalıştıkları aşikardır."